»HAND

DER PLAN FÜR DEIN START-UP

BUCH

24. AUFLAGE

Dein Arbeitsbuch: Schritt für Schritt zum erfolgsversprechenden Geschäftskonzept

GEHNUKFRAGEN.DE

Füreinander.
Miteinander.

Gemeinsam allem gewachsen

Wir sind für Sie da:

In unseren Filialen, telefonisch und online.

www.ksk-koeln.de

Wenn's um Ihr Geld geht

Kreissparkasse Köln

MIT DIESEM KNOW-HOW SIND GRÜNDERINNEN GUT GERÜSTET.

Grußwort von NRW-Wirtschaftsminister
Prof. Dr. Andreas Pinkwart
NUK-Schirmherr 2020/2021

Liebe Gründerinnen und Gründer,
sehr geehrte Damen und Herren,

was mit einer guten Idee startet und ein erfolgreiches Unternehmen zum Ziel hat, bedarf einer guten Mischung aus Kreativität und Geschäftssinn. Die Vision ist Ansporn und Antrieb eines Gründungsvorhabens – Fundament einer erfolgreichen Karriere ist dann aber die Transformation dieser Vision in ein Geschäftsmodell.

An guten Ideen mangelt es nicht. Aber (noch zu) viele Ideen bleiben Ideen, weil die potenziellen Gründerinnen und Gründer keinen Ansatz für ein belastbares Geschäftsmodell entwickeln können. Während Kreativität eher aus sich selbst herauswachsen muss, können die Business-Kompetenzen gefördert werden. Tatkräftige Unterstützung durch professionelle Beratung und fruchtbare Kooperationsstrukturen sind ein wesentlicher Faktor unseres dynamischen Start-up-Ökosystems in Nordrhein-Westfalen.

Teil dieser Gründer-Landschaft ist auch die Gründerinitiative NUK, die mit den beiden namensgebenden Bestandteilen „Netzwerk" und „Know-how" zahlreiche erfolgreiche Start-ups begleitet und dazu beigetragen hat, die Kölner Gründerszene zu formen. Mittlerweile sind in Köln mehr als 40 Gründerzentren, Co-Working-Räume, Inkubatoren, Acceleratoren und Startercenter angesiedelt, die den rund 1.000 Start-ups der Stadt umfangreiche Unterstützung bieten. Mit Beratungs- und Förderangeboten wie dem mittlerweile zum 26. Mal stattfindenden NUK-Business-Wettbewerb trägt NUK dazu bei, die Region Rheinland als Top-Standort für Gründerinnen und Gründer zu stärken und damit zukunftsfest aufzustellen.

Denn jeder erfolgreiche Businessplan zahlt auch auf das gesamtgesellschaftliche „Konto" ein: Die Zukunftsfähigkeit und damit wirtschaftliche Entwicklung unseres Landes hängt nicht zuletzt davon ab, dass Menschen gute Ideen und gute Ideen Umsetzungschancen haben. Die agilen Start-ups mit neuen Produkten, digitalen Innovationen und ressourcenschonenden Ansätzen prägen diese Zukunftsfähigkeit erheblich mit.

Die Beispiele der Erfolgsgeschichten von NUK-TeilnehmerInnen wie true fruit, ergobag und WeGrow können jenen, die mit einer Gründung in den bildlichen „Startlöchern" stehen, zusätzliche Motivation geben und dazu ermuntern, Coaching-Angebote in Anspruch zu nehmen – beginnend mit den nachfolgenden Seiten. Denn das vorliegende Handbuch vermittelt wichtige Grundlagen eines erfolgreichen Geschäftsstarts. Mit diesem Know-how-Päckchen sind Gründerinnen und Gründer gut gerüstet, um die eingangs beschriebene Mischung zu erreichen und ihre Vision in einen Business Case zu transformieren. Bei der Lektüre und vor allem bei der Umsetzung wünsche ich viel Freude und Erfolg.

Herzliche Grüße

Minister Prof. Dr. Andreas Pinkwart

Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

KölnBusiness
STARTERCENTER NRW.
Wir fördern
Energiebündel.
Vom Businessplan bis zum Förderprogramm –
wir unterstützen Dich bei der Existenzgründung.
www.koeln.business/gruenden

INHALT

Vorwort 1

Prof. Dr. Andreas Pinkwart
Minister für Wirtschaft, Innovation,
Digitalisierung und Energie des Landes NRW
Schirmherr des NUK-Businessplan-Wettbewerbs

1. Gut, dass Du hier bist! 4

1.1 Was Dich bei NUK erwartet 4
1.2 Ehrfahrungsbericht: ein Start-up gründen – NUK unterstützt dabei! 7

2. Dein Geschäftsmodell – Der Businessplan 8

2.1 Warum überhaupt ein Businessplan 8
2.2 Tipps für ein professionelles Geschäftsmodell 9
2.3 Formale Gestaltung eines professionellen Businessplans 10
2.4 Inhalt und Aufbau des Businessplans 11
2.4.1 So arbeitest Du mit dem NUK-Handbuch 11
2.4.2 Die Schwerpunkte, Seitenzahl-empfehlungen und die Leitfragen 12
2.4.3 Produkt/ Dienstleistung 15
2.4.4 Geschäftsmodell/ Organisation/ Strategie 20
2.4.5 Markt und Wettbewerb 24
2.4.6 Marketing und Vertrieb 29
2.4.7 Chancen und Risiken 33
2.4.8 Finanzplanung und Finanzierung 34
2.4.9 Excecutive Summary (ES) 42
2.4.10 Der Anhang 45

3. Erfolg ist planbar: Die NUK-Angebote 46

3.1 Schritt für Schritt zum fertigen Businessplan – der NUK-Prozess im zeitlichen Ablauf 47
3.2 Die NUK-Angebote im Detail 47
3.2.1 Frage uns: Wir haben immer ein offenes Ohr für Dich 48
3.2.2 Informiere Dich: Die NUK-Meetups 48
3.2.3 Strukturiere Dich: Dein Geschäfts-konzept entwickeln 48
3.2.4 Belohne Dich: Der NUK-Business-plan-Wettbewerb 49
3.3 Teilnahmebedingungen und Ausschlusskriterien 50
3.3.1 Deine Teilnahme an den NUK-Meetups 50
3.3.2 Einreichung Ideenskizze/ Businessplan/ Teilnahme am NUK-Businessplan-Wettbewerb 50

4. Wer verbirgt sich hinter NUK 52

4.1 Die Coaches, GutachterInnen und ReferentInnen 52
4.2 Die Mitglieder und Sponsoren 53
4.3 Die Alumni-Sponsoren 53
4.4 Das Kuratorium 54
4.5 Der Wissenschaftliche Beirat 54
4.6 Der NUK-Vorstand 55
4.7 Das NUK-Team 56
4.8 Impressum 56

1. GUT, DASS DU HIER BIST!

1.1 Was Dich Bei NUK erwartet

Du hast eine spannende Geschäftsidee, möchtest Dein eigener Chef werden oder hast die Vision, mit Deinem Unternehmen die Gesellschaft zu verändern? Außerdem möchtest Du zeitnah gründen, typische Fehler vermeiden und nicht unnötig Geld verbrennen?

Wir helfen Dir, Dein eigener Chef zu werden – zeitnah und erfolgreich.

Dann ist es gut, dass Du dieses Buch geöffnet hast. Bei uns bist Du richtig. Bei uns lernst Du, wie man ein eigenes Unternehmen gründet und führt, welche Stolpersteine es auf dem Weg dahin gibt und was es sonst noch zu beachten gilt.

Das NUK-Handbuch

Dieses Handbuch ist ein Arbeitsbuch. Es soll Dich thematisch durch den Businessplan leiten (Kapitel 2) und Dir Schritt für Schritt bei der Entwicklung Deines Geschäftskonzeptes helfen. Darüber hinaus soll es aber auch alle organisatorischen Fragen rund um unsere Angebote und Deine Teilnahme an den NUK-Veranstaltungen und am NUK-Businessplan-Wettbewerb erläutern (Kapitel 3).

Schritt für Schritt zum Erfolg

Wir helfen Dir, Schritt für Schritt Deinem Ziel näherzukommen. Du bekommst ein einzigartiges, auf Deine Bedürfnisse als Gründer abgestimmtes Paket (siehe Kapitel 3) an die Hand, das Dich befähigt, Deine Zukunft als Gründer eines Unternehmens zu planen und zu bewerten. Mit Hilfe von Wissensvermittlung, Arbeitsmaterialien und persönlichen Coachings entwickelst Du Dein Geschäftskonzept und hast am Ende einen belastbaren und geprüften Businessplan in der Hand. Dann bist Du bestens gewappnet, Dein Unternehmen zu starten. In ihrem Erfahrungsbericht auf S. 7 erzählen Dir die GründerInnen von compounder, wie sie ihre Teilnahme am 24. NUK-Businessplan-Wettbewerb erlebt haben.

NUK – Netzwerk und Know-how

NUK – wird auf der organisatorischen Seite von uns beiden gerockt: Judith Mertens und Kanimoli Pavanandarajah. Unsere Leidenschaft ist es, Dir als GründerIn zum Erfolg zu

verhelfen! Auf dem Weg dahin helfen wir Dir, Lösungen für Deine Probleme und Antworten auf Deine Fragen zu finden. Ob auf unseren Veranstaltungen, im NUK-Büro, per Mail oder am Telefon, wir haben immer ein offenes Ohr für Dich.

Der Name **NUK** steht für **N**etzwerk **u**nd **K**now-how. Ein großes Netzwerk regionaler Firmen und ExpertInnen (mehr dazu in Kapitel 4) engagiert sich seit mehr als 20 Jahren im Verband, um GründerInnen essenzielles Wissen zu vermitteln. Durch diesen Einsatz können wir Dir alle NUK-Angebote kostenfrei zur Verfügung stellen. Durch die gezielte Förderung steigen Deine Chancen auf Erfolg – und somit die Chancen für eine innovative, wettbewerbsfähige und zukunftsfähige regionale Wirtschaft.

Wir wünschen Dir viel Erfolg und freuen uns, Dich bald kennenzulernen.

Du hast Fragen zu den NUK-Angeboten?

Das sind wir, die zwei Weltenbummler von NUK: Zusammen haben wir GründerInnen aus aller Welt getroffen und konzentrieren uns jetzt darauf, das Rheinland nach vorne zu bringen.

Judith

Seit 2004 brennt ihr Herz für GründerInnen. Sie ist Eure Ansprechpartnerin rund um die NUK-Angebote. Du erreichst sie unter 0221 9758084-4 oder info@gehnukfragen.de.

Kani

Als Expertin für die strategischen Belange des Verbandes ist Kani Deine erste Ansprechpartnerin. Du erreichst sie unter 0221 226-52814 oder verein@neuesunternehmertum.de.

> Versicherungslösungen
> Existenzgründer

HDI

Perfekt geplant von Anfang an.

Das erste eigene Büro. Zwar noch fast leer, aber voll mit guten Ideen. Jetzt kommt es auf ein solides Fundament an. HDI bietet deshalb spezielle Versicherungslösungen für Existenzgründer zu attraktiven Konditionen an, exakt auf Ihre Berufsgruppe zugeschnitten und individuell abgestimmt. So können Sie sich auf das Wichtigste konzentrieren: Ihren Start in die Selbstständigkeit.

HDI Vertriebs AG
Charles-de-Gaulle-Platz 1
50679 Köln

Rock Your Startup
Im Mediapark 5, Köln
HDI Hauptvertretung
Adal Abraham

Mobil 0172 235 66 56
adal.abraham@hdi.de
info@rockyourstartup.de
www.rockyourstartup.de

1.2 Ehrfahrungsbericht: ein Start-up gründen – NUK unterstützt dabei!

Wie Du als TeilnehmerIn von den NUK-Angeboten profitieren kannst, dass erfährst Du am besten von jemanden, der von den Angeboten profitiert hat. Viel Spaß beim Lesen des Erfahrungsberichts vom Team Compounder, Teilnehmer, Nominee und Preisträger beim 25. NUK-Businessplan-Wettbewerbs.

„Anfang 20, keine Berufserfahrung und kein Budget – das sind nicht gerade die besten Voraussetzungen, um ein Start-up zu gründen. Als wir im zweiten Semester unseres Wirtschaftsstudiums auf die Idee gekommen sind, eine zentrale Studienbewerbungsplattform zu entwickeln, wussten wir nicht, was auf uns zukommt, geschweige denn, wo wir überhaupt anfangen sollen. So haben wir begonnen vollkommen unstrukturiert und willkürlich zu recherchieren und Ideen zu sammeln.

Genau an diesem Punkt sind wir glücklicherweise auf NUK gestoßen. Denn durch die vielen kostenlosen Coaching-Abende haben wir zahlreiche Infos und Tipps von erfahrenen UnternehmerInnen erhalten und unsere Idee innerhalb kürzester Zeit in ein tragfähiges Konzept umsetzen können.

Durch das NUK-Handbuch konnten wir einen gut strukturierten und verständlichen Businessplan schreiben, mit dem wir uns beim 24. Businessplan-Wettbewerb beworben haben. Das Gutachten hat uns sehr dabei geholfen, Schwachpunkte in unserem Konzept zu beheben. Außerdem haben wir durch das Pitch-Training mit unterschiedlichen NUK-Branchenexperten wichtige neue Einblicke und sehr gutes kritisches Feedback erhalten. Damit konnten wir unseren Fokus im Pitch so verlagern, dass wir nicht nur die Jury, sondern auch das Publikum restlos von unserer Idee und unserem Team zu überzeugen und uns den zweiten Platz im gesamten Wettbewerb sowie den Publikumspreis sichern konnten …“

COMPOUNDER
start here, go anywhere

Gründer: **Evelyn Wagner, Carmine Siena, Paula Vorbeck**

Branche: **IT/Multimedia**

Geschäftsidee: Compounder ist die erste zentralisierte Plattform, die Studienorientierung und -bewerbung für Studieninteressenten vereinfacht und das Bewerbermanagement für Hochschulen effizient gestaltet.

… den kompletten Erfahrungsbericht findest Du auf unserer Homepage:
https://bit.ly/3m5wUxk

2. DEIN GESCHÄFTSMODELL – DER BUSINESSPLAN

Viele Start-ups scheitern daran, dass sie z. B. Kosten falsch einschätzen oder am Kunden vorbeiplanen. Deswegen fordert die Struktur des Businessplans auf, realistische Ziele zu definieren und anhand dieser die Unternehmung zu planen.

2.1 Warum überhaupt ein Businessplan?

Der Businessplan – der Idee eine Struktur geben

In Deinem Businessplan fasst Du alle relevanten Aspekte Deines Vorhabens zusammen. Deine eigenen Gedanken und Vorstellungen werden strukturiert und konkretisiert. Mit der Entwicklung des Geschäfsmodells lernst Du selbst, wie Du erfolgreich arbeiten kannst. Durch die intensive Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Bereichen des Geschäftsmodells kennst Du Deine Erfolgsfaktoren, Deine Wertschöpfungskette und Dein Erlösmodell.

Zahlen planen und die Kontrolle behalten

Der Businessplan hält Dich dazu an, Dich mit Planungsrechnungen auseinanderzusetzen, d. h., Deine Idee in Zahlen umzusetzen und auf den Prüfstand der Betriebswirtschaftslehre zu stellen. Darüber hinaus erarbeitest Du mit dem fertigen Businessplan ein erstes Controllinginstrument für die Nachgründungsphase. Und Du hast nicht zuletzt ein Dokument in den Händen, mit dem Du gut vorbereitet in Finanzierungsgespräche gehen kannst.

Der Businessplan – die Visitenkarte

Neben dem Pitchdeck funktioniert auch der Businessplan als Visitenkarte für Deine unternehmerischen Kompetenzen. Durch die detaillierte Kenntnis Deines eigenen Geschäftsmodells erleichtert er das Knüpfen neuer Kontakte und zeigt Deinen PartnerInnen und InvestorInnen die Strategie, mit der Du aus einer Idee ein erfolgreiches Unternehmen gründen oder erweitern willst. Er schildert detailliert das unternehmerische Gesamtkonzept.

Kompetent kommunizieren

Durch die klare Struktur in Deiner Planung können Dritte Deine Geschäftsidee verstehen und beurteilen. Mit dem Feedback potentieller PartnerInnen, InvestorInnen und Deiner KundInnen kannst Du Deinen Businessplan stets evaluieren.

Selber schreiben oder schreiben lassen?

Im Internet finden sich inzwischen Module, die mit eingegebenen Daten Businesspläne schreiben, oder auch BeraterInnen, die Businesspläne für Dritte schreiben. Wir empfehlen GründerInnen, selbst die ExpertenInnen für ihr eigenes Geschäftsmodell zu sein. Unsere Erfahrung zeigt, dass dies nur dann der Fall ist, wenn Du Deinen Businessplan selbst schreibst.

Individuell und doch schematisch

Jeder Businessplan ist inhaltlich so einzigartig wie seine Geschäftsidee. Der formale Aufbau von Businessplänen ist jedoch weitgehend identisch. Die Hauptkapitel mit mehreren Unterpunkten beleuchten die wichtigsten Eckpfeiler Deines geplanten Unternehmens. Mit dieser Einteilung ermöglichst Du dem Leser eine schnelle Orientierung.

2.2 Tipps für ein professionelles Geschäftsmodell

Von Anfang an mit dem Kunden sprechen

Bis aus einer Idee ein ausgereiftes Geschäftsmodell wird, muss sie sorgfältig ausgearbeitet werden. Einer der größten Fehler, die GründerInnen machen, ist u. a. am Kunden vorbei zu planen. Damit dies nicht passiert ist es wichtig, von Anfang an mit KundInnen, PartnerInnen, potenziellen LieferantInnen in die Diskussion zu gehen.

Keine Angst vor Ideenklau

Die Angst von ExistenzgründerInnen davor, dass ihre Idee geklaut werden könnte, ist in den meisten Fällen völlig unbegründet. Besonders Gründungen, die auf technologischen oder wissensbasierten Innovationen aufbauen, haben einen Zeitvorsprung, den mögliche Nachahmer erst einmal aufholen müssten. Das ist meistens nicht möglich. Grundsätzlich wird eine Idee erst dann interessant, wenn sie erfolgreich in ein Geschäftsmodell umgesetzt wurde. Dann finden sich allerdings schnell Wettbewerber, die das Geschäftsmodell aufgreifen werden und selbst versuchen es umzusetzen – aber dies ist im Geschäftsleben unvermeidbar.

Den Realitätscheck nicht vergessen

Auch wenn wir hier immer von Planungen sprechen, sollte ein Businessplan keine Glaskugel-Wahrsagerei sein. Jede Annahme, die Du triffst, sollte schnellstmöglich einem Realitätscheck unterworfen werden.

Marc Kley
geschäftsführender Direktor Gateway Exzellenz Start-up Center, Universität zu Köln

„NUK und das Gateway Exzellenz Start-up Center verbindet eine lange Partnerschaft. Gemeinsam bieten wir nicht-kommerzielle Angebote für GründerInnen an. Wir setzen uns dafür ein, dass Gründungs-Know-How für alle im Rheinland verfügbar ist. Der Fokus des Gateway liegt auf Hochschul-Start-ups. Wir begleiten Teams in einer frühen Phase bei der Enwicklung ihrer wissens- und technologiebasierten Ideen. NUK ergänzt und erweitert unser Netzwerk zum großen Nutzen unserer Start-ups.“

„Ideas are a dime a dozen,
only execution is all that matters.“

Prof. William Sahlman

2.3 Formale Gestaltung eines professionellen Businessplans

Die Gestaltung eines Businessplans hängt stark von den individuellen Geschäftsvorhaben und dem Zweck ab, für den er entwickelt wird. Bei Neugründungen liegen die Schwerpunkte anders als bei einer Geschäftserweiterung. Der Businessplan legt in beiden Fällen die Chancen und Risiken Deiner Geschäftstätigkeit dar; und zwar umfassend, realistisch und übersichtlich. Ein Businessplan ist kein starres Dokument, sondern muss ständig aktualisiert werden. Um diesem hohen Anspruch gerecht zu werden, beachte daher formelle und inhaltliche Empfehlungen. Auf die untenstehende Checkliste solltest Du immer wieder einen Blick werfen.

Checkliste	✓
1 Achte auf Aktualität, innere Logik und klare Struktur.	
▸ Sind alle neuen Erkenntnisse eingearbeitet?	○
▸ Sind alle Annahmen, Projektionen und Ergebnisse aufeinander abgestimmt?	○
▸ Alles ist aus einem Guss: sprachlich und gestalterisch.	○
2 Sachlichkeit überzeugt.	
▸ Der Businessplan ist keine Marketingbroschüre. Hast Du den richtigen Ton getroffen?	○
▸ Einschätzungen und Prognosen sind sachlich, korrekt und nach bestem Wissen und Gewissen erstellt und gut begründet.	○
3 In der Kürze liegt die Würze.	
▸ Der Businessplan ist aufs Wesentliche konzentriert. Alle weiterführenden Informationen, die nicht wesentlich zum Verständnis des Geschäftsmodells beitragen, befinden sich im Anhang.	○
▸ Die maximale Seitenzahl von 34 Seiten wird nicht überschritten.	○
4 Verständlich für den Leser.	
▸ Der Businessplan ist für die Zielgruppe entsprechend formuliert und auch für Branchenfremde verständlich.	○
▸ Anstatt mit technischen Erläuterungen wird das Verständnis durch z. B. Zeichnungen, Bilder und Grafiken unterstützt.	○
5 Optisches Aushängeschild	
▸ Ist der Businessplan lesbar? Stimmen Zeilenabstände und Schriftgröße?	○
▸ Sind die Tabellen lesbar?	○
▸ Ist die Gestaltung dem Thema angemessen und konsistent?	○

2.4 Inhalt und Aufbau des Businessplans

2.4.1 So arbeitest Du mit dem NUK-Handbuch

Jetzt geht's los: Du erarbeitest Dein Geschäftskonzept

Die Erfahrung zeigt, dass Dein Businessplan zwischen 17 und 34 Seiten lang sein sollte, je nachdem, wie aufwändig die Produktion Deines Produkts/ Deiner Dienstleistung ist. Wie sich die Seitenzahlen auf die einzelnen Kapitel verteilen können, zeigt Dir die Übersichtstabelle auf der nächsten Seite.

Die Leitfragen.

Die ab Seite 15 aufgeführten Leitfragen helfen Dir bei der Ausarbeitung. Dabei erheben wir keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die vorgeschlagenen Leitfragen sind exemplarisch. Während Du Dich mit den einzelnen Teilen befasst, werden sich neue, individuelle Fragen auftun, die Du für Dich beantworten musst.

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

Die Executive Summary (ES) – Das beste kommt zum Schluss

Die ES ist eine besondere Herausforderung: Sie steht zwar am Anfang Deines Businessplans und sollte dennoch erst am Ende erstellt werden. Zuletzt deshalb, damit alle Deine Erkenntnisse zusammengefasst werden. Wir haben deswegen die Ausführungen zur ES ans Ende dieses Kapitels gestellt, um die besondere Bedeutung herauszustellen. (Kapitel 2.4.9)

Den Einstieg finden

Damit Du Dich nicht direkt von der Menge an Fragen überwältigt fühlst, haben wir sie Dir in drei Themenblöcke aufgeteilt. Die Fragen haben wir den Schwerpunkten zugeordnet.

Genau wie der Businessplan ein dem permanenten Realitätscheck unterworfenes Dokument ist, sind auch die den einzelnen Stufen zugeordneten Fragen nicht als absolut, sondern immer als Empfehlung zu sehen. Am Ende entscheidest Du, was für Dich wichtig ist. Während der ganzen Entwicklungsphase erhältst Du immer wieder neue Informationen, die unbedingt ihren Weg in den Businessplan finden sollten. Die Tabelle auf S. 14 gibt Dir eine Übersicht, welche Themen wir Dir in welchem Schwerpunktbereich empfehlen. In den einzelnen Kapiteln findest Du Checklisten, die Dir helfen, die Übersicht über das zu behalten, was Du schon bearbeitet hast.

Annahmen verifizieren

Der Businessplan besteht zwar aus Planungen, diese sollten aber so nah wie möglich die mögliche Realität widerspiegeln. Dies kannst Du durch Gespräche und Umfragen bei KundInnen, LieferantInnen und PartnerInnen erreichen. Achte darauf, alle Annahmen finanziell zu bewerten.

Drei große Themenfelder

In der **Ideenskizze** widmest Du Dich vor allem der Beschreibung Deines Produkts/ Deiner Dienstleistung und in Grundzügen Deiner Organisation.

TIPP

„Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen. Also erwarte nicht, dass Du Deinen Businessplan in einem Wurf schreibst. Wie Dein Business wird auch Dein Businessplan sich stetig verändern und mitwachsen. Das NUK-Handbuch unterteilt Deine Arbeit in drei größere Planungsbereiche. Achte vor allem darauf, dass sich die Annahmen, die Du triffst, in allen Planungsbereichen wiederfinden."

Der zweite Teil, der **Grobbusinessplan,** widmet sich der Markt- und Wettbewerbsanalyse sowie Deinem Marketing und Vertrieb.
Die bis hier ermittelten Zahlen verarbeitest Du im dritten Teil in der **Finanz- und Finanzierungsplanung.** Wichtig ist, dass sich alle Planungen der vorherigen Kapitel hier wieder finden.

Du brauchst Input zu den einzelnen Bereichen? Dann sind die Meet a coach | NUK-Meetups genau die richtige Anlaufstelle für Dich. Lies mehr dazu in Kapitel 3.2 „Die NUK-Angebote im Detail", Seite 47.

Noch Fragen? Dann melde Dich bei uns! Wir freuen uns, von Dir zu hören.

Viel Erfolg!

Dein NUK-Team

2.4.2 Schwerpunkte, Seitenzahlempfehlungen und die Leitfragen

Für Dich als VerfasserIn bietet der vorgegebene Aufbau Vorteile. Die Schwerpunkte bilden eine nachvollziehbare Struktur. Abhängig davon, ob Du nun mit einer Dienstleistung oder einem Produkt an den Markt gehen möchtest, können sich die Schwerpunkte verlagern.

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

Die Schwerpunkte des Businessplans:

1. Executive Summary
2. Produkt und Dienstleistung
3. Geschäftsmodell
4. Markt und Wettbewerb
5. Marketing und Vertrieb
6. Chancen und Risiken
7. Finanzplanung
8. Anhang

Notizen

IHK Köln
Mein eigenes kleines
Unternehmen.
Frische Ideen? Frisch gegründet?
Auf jeden Fall gut beraten
mit der Gründungsberatung der IHK Köln.
Kontakt:
IHK Startup Unit
Tel.: 0221 1640-4567
E-Mail: startup@koeln.ihk.de
Foto: PantherMedia/depositedhar _ Gestaltung: ROTHER'S BÜRO. Köln

Übersicht: Schwerpunkte und Seitenzahlenempfehlungen

Farblich hinterlegt: Schwerpunkte in dieser Stufe, primär zu bearbeiten.

Schwerpunkte/ Kapitel	Ideenskizze	Grobbusinessplan	Businessplan
1. Executive Summary	1 Seite	1–2 Seiten	1–2 Seiten
2. Produkt und/ oder Dienstleistung	1–3 Seiten	2–5 Seiten	2–5 Seiten
2.1 Produkt-/ Dienstleistungsbeschreibung			
2.2 Kundennutzen			
2.3 Wissens- und Technologievorsprung			
2.4 Stand der Entwicklung			
2.5 Fertigung und Erstellung			
3. Geschäftsmodell/ Organisation	1–3 Seiten	2–4 Seiten	2–5 Seiten
3.1 Das Geschäftsmodell			
3.2 Gründungsteam und Schlüsselpersonen			
3.3 Personal			
3.4 Meilensteine und Realisierungsfahrplan			
4. Markt und Wettbewerb	1–2 Seiten	2–4 Seiten	2–5 Seiten
4.1 Branchen- und Gesamtmarktanalyse			
4.2 Marktsegmente und Zielkunden			
4.3 Wettbewerbsanalyse/ -beobachtung			
4.4 Marktschranken			
5. Marketing und Vertrieb	1 Seite	2–5 Seiten	2–6 Seiten
5.1 Preis			
5.2 Vertriebskonzept			
5.3 Kommunikationsstrategie- und Maßnahmenplanung			
5.4 Markteintrittsstrategie			
6. Chancen und Risiken		1–2 Seiten	1–2 Seiten
7. Finanzplanung			7–9 Seiten
7.1 Rentabilitätsplanung			
7.2 Investitionsplanung			
7.3 Liquiditätsplanung			
7.4 Kapitalbedarf und Finanzierung			
Gesamtseitenzahl	5–10 Seiten	10–22 Seiten	17–34 Seiten

2.4.3 Produkt-/ Dienstleistung

Dein zukünftiges Unternehmen gründet auf einer innovativen Produkt- oder Dienstleistungsidee. Diese Idee gilt es präzise und verständlich zu beschreiben.

Gerade auf dem Kundennutzen liegt das Augenmerk aller, die sich mit Deinem Unternehmen später kritisch auseinandersetzen. Denn der Kundennutzen ist letztlich auschlaggebend für den Erfolg Deiner Geschäftsidee.

Diese fünf Merkmale dürfen dabei nicht fehlen:

1. Grundlegende Beschreibung und der Preis
2. Kundennutzen/ USP
3. Wissensvorsprung → Patente/ Lizenzen
4. Stand der Entwicklung/ State of the art
5. Fertigung und Erstellung

2.4.3.1 Produkt-/ Dienstleistungsbeschreibung

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

Leitfragen Produkt-/ Dienstleistungsbeschreibung		✓1	✓2	✓3
1	Wie lässt sich Dein Produkt/ Deine Dienstleistung präzise und detailliert beschreiben?	○	○	○
2	Welche unterschiedlichen Varianten/ zusätzliche Produkte/ Dienstleistungen planst Du (z. B. Service und Wartungsangebot)?	○	○	○
3	Bei technologiebasierten Produkten: Was ist „state of the art" und wo positionierst Du Dein Angebot?	○	○	○
4	Welche vergleichbaren Konkurrenzprodukte/ -dienstleistungen existieren bereits?	○	○	○
5	Zu welchem Preis willst Du Dein Produkt/ Deine Dienstleistung am Markt platzieren?	○	○	○

Notizen

2.4.3.2 Kundennutzen

Ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung hat nur dann eine Chance auf dem Markt, wenn die Überlegenheit gegenüber bisherigen Angeboten und der Nutzen für den Kunden offensichtlich sind. Erläutere deshalb, welchen speziellen Nutzen bzw. Zusatznutzen der Kunde aus Deinem Produkt / Deiner Dienstleistung ziehen kann. Sind vergleichbare Produkte bereits auf dem Markt? Kannst Du Deine Produkte vielleicht günstiger anbieten? Versetze Dich in die Lage des Kunden und wäge die Vor- und Nachteile gründlich ab.

TIPP

Wer weiß am besten was er kaufen würde? Deine zukünftigen KundInnen! Deswegen geh so früh wie möglich los und hol Dir ein direktes Feedback von Deinen KundInnen. Frag dabei nicht einfach „würden Sie mein Produkt kaufen?". Versuch herauszufinden, ob der Kunde das Problem auch sieht, wie er es bisher löst, biete Deine Lösung an und beobachte die Reaktion ganz genau. So stellst Du sicher, dass Du nicht an Deinen KundInnen vorbeiplanst. Unser Lesetipp: Das Buch „Talking to humans."

Leitfragen Kundennutzen		✓1	✓2
1	Welches Problem oder welchen Bedarf hat Dein Kunde? Wie hast Du das erkannt?	○	○
2	Wie kannst Du den Kundenbedarf zufriedenstellen? Welche Lösung hast Du für sein Problem gefunden?	○	○
3	Welches Alleinstellungsmerkmal (USP) hebt Dein Angebot von den Konkurrenzangeboten ab (Innovation, Neuheitswert)?	○	○
	Welchen besonderen Nutzen hat Dein Angebot aus Sicht des Kunden?	○	○
	Hat Dein Kunde durch Dein Angebot auch finanzielle Vorteile?	○	○
4	Wie erfährst Du rechtzeitig von Änderungen der Kundenwünsche?		○
	Was ist erforderlich, um Dein Angebot veränderten Kundenbedürfnissen anzupassen? Wie schnell kannst Du reagieren?		○
5	Welche Bedeutung hat Dein Service- und Wartungsangebot für Deine Kunden?		○
	Welche Produkt-/ Dienstleistungsgarantien gibst Du?		○

Notizen

2.4.3.3 Wissens- und Technologievorsprung

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

Wissensmanagement

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

Konkurrenz beobachten

Um ein tragfähiges Unternehmen aufzubauen, solltest Du Deine Position am Markt kennen und gut über Deine Konkurrenz informiert sein. Achtung: Konkurrenten sind alle Anbieter, die das gleiche Problem für Deinen Kunden lösen/ das gleiche Bedürfnis befriedigen – nicht nur Marktbegleiter, die ein ähnliches Angebot haben wie Du. Bewerte die Angebote Deiner Mitbewerber nach den gleichen Kriterien, die Du für Dein eigenes Angebot genutzt hast.

Zusätzlich solltest Du auch andere Marktteilnehmer wie Händler und Zulieferer im Auge behalten. So kannst Du schnell auf Veränderungen im Markt reagieren.

Bewerte zudem die Angebote Deiner Mitbewerber nach den gleichen Kriterien, die Du für Deine eigenen Angebote genutzt hast.

Unique Selling Point (USP)

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

TIPP

Eine Tabelle zum Produkt-/ Dienstleistungsbereich findest Du auf **gehNUKfragen.de**

Leitfragen Wissens- und Technologievorsprung		√1	√2	√3
1	Worin besteht der Technologievorsprung/ die Innovation Deiner Geschäftsidee?	○	○	○
2	Warum gibt es ein Produkt wie Deines bisher noch nicht auf dem Markt?	○	○	○
3	Wie nachhaltig wird Dein Wissens- und Technologievorsprung sein?		○	○
	Wie lange wird es dauern, bis Wettbewerber Dein Angebot ebenfalls anbieten können?		○	○
4	Welche Maßnahmen planst Du, um dauerhaft einen Vorsprung halten zu können?		○	○
	Welche Kosten entstehen dafür?			○

2.3.3.4 Stand der Entwicklung

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

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

Leitfragen Stand der Entwicklung		√1	√2	√3
1	In welchem Entwicklungsstadium befindet sich Dein Produkt/ Deine Dienstleistung? Gibt es bereits einen Prototyp?	○	○	○
	Welche Entwicklungsschritte planst Du? Welche Folgeentwicklungen planst Du?		○	○
	Siehst Du Entwicklungsrisiken und wie wirst Du mit diesen umgehen?		○	○
	Welche Entwicklungskosten, auch für die Folgeentwicklungen, werden entstehen bzw. sind schon entstanden?			○
2	Besitzt Du Patente oder Lizenzen? Welche Patente und Lizenzen sind im Besitz von Mitbewerbern? Müssen Lizenzen genommen werden?	○	○	○
	Wie hoch werden die Patent- und Lizenzkosten sein?			○
3	Muss Dein Produkt/ Deine Dienstleistung vom Gesetzgeber zugelassen werden?	○	○	○
	Welche Zulassungen/ Zertifizierungen etc. werden benötigt? Wie und wann werden diese erreicht?		○	○
	Entstehen einmalige und oder wiederkehrende Kosten für Zulassungs- bzw. Prüfungsverfahren?			○

2.4.3.5 Fertigung und Erstellung

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

Zeige hier die notwendigen Schritte zur Produkt-/ Dienstleistungsentwicklung auf und halte diese auch im Kapitel Meilensteine und Realisierungsfahrplan (siehe Kapitel 2.4.4.4) fest.

Leitfragen Fertigung und Erstellung

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

Notizen

2.4.4 Geschäftsmodell/ Organisation/ Strategie

2.4.4.1 Das Geschäftsmodell

Wenn man den Begriff Geschäftsmodell im Netz recherchiert, findet man keine klare Definition. Hier im NUK-Handbuch konzentrieren wir uns darauf, die Grundstruktur Deines Unternehmens darzustellen sowie Deine Unternehmensziele und -vision klar zu definieren. Die strategischen Entscheidungen für Dein Unternehmen sind die Basis für Dein Geschäftsmodell. Daraus ergeben sich alle weiteren Aspekte Deiner Gründung, wie z. B. Marketing, Chancen und Risikobewertung sowie Finanzplanung.

Das Ziel der Unternehmung

Formuliere zuerst klare Ziele für die nächsten drei Jahre und Visionen, wo Du Dein Unternehmen in fünf bis zehn Jahren siehst. Die Ziele, die Du erreichen willst, stellen dabei klare Anforderungen an Dein Geschäftsmodell und Deine Organisation, die Du bei der Planung berücksichtigen musst.

Planungen strategisch hinterfragen

Bei allen Entscheidungen sollte immer die Frage nach dem „warum" im Vordergrund stehen. Im Unterschied zu allen

Leitfragen Geschäftsmodell/ Organisation/ Strategie		✓1	✓2	✓3
1	Wie lautet Deine Unternehmensvision und welche -ziele hast Du Dir gesetzt?	○	○	○
	Was sind Deine wichtigsten Erfolgsfaktoren?	○	○	○
	Mit welchen Maßnahmen willst Du die Unternehmensziele erreichen?		○	○
	Welche Kosten entstehen dafür?			○
2	Wie sieht das Ertragsmodell für Dein Produkt/ Deine Dienstleistung aus, d. h. wie verdienst Du Dein Geld?	○	○	○
	Willst Du als Preisführer (z. B. Discounter), Qualitätsführer (z. B. Feinkostladen) oder Spezialist (z. B. Teeladen) auftreten?		○	○
3	Wie ist Dein Unternehmen organisiert und strukturiert? Welche Funktionen beinhaltet Deine Organisation? Erstelle ein Organigramm.		○	○
	Welche Kommunikationswege sind geplant, um individuelles Wissen dem gesamten Unternehmen zugänglich zu machen?		○	○
4	Wie soll Dein Unternehmen heißen und warum? Ist der Firmenname geschützt?	○	○	○
	Welche Rechtsform strebst Du an und warum?	○	○	○
	Erfasse die Kosten der Unternehmensgründung in Deiner Finanzplanung (Achtung: Kosten für die Gründung einer GmbH z. B. gehen nicht in die GuV ein. Das Gründungskapital kommt aus der eigenen Schatulle.)			○
5	Wo planst Du den Unternehmensstandort? Warum?	○	○	○
	Welchen Raumbedarf hat Dein Unternehmen inkl. der im Kapitel Fertigung und Erstellung beschriebenen Bedarfe?		○	○
	Welche Kosten entstehen für den Unternehmensstandort?			○

Fragen rund um das Produkt geht es hier immer um die strategischen Entscheidungen, die damit verbunden sind.

Zur Organisationsentwicklung gehört z. B. der Firmenname und untrennbar damit verbunden die Frage, ob der Name bereit geschützt ist. Auch die Wahl der Rechtsform sollte gut überlegt sein. Eine mögliche Haftungsbegrenzung zum Schutz der eigenen Person ist dabei keine ausreichende Begründung. Warum entscheidest Du Dich für die gewählte Rechtsform und welche Vor- und Nachteile, welche strategischen Ziele für das Unternehmen sind damit verbunden? Wirst Du das Unternehmen als Alleininhaber führen oder zusammen mit einem oder mehreren Partnern, sodass die Geschäftsanteile klar geregelt werden müssen?

Auch der funktionale Aufbau Deines Unternehmens ist wichtig. Welche organisatorischen Einheiten gibt es im Unternehmen? Zur besseren Darstellung kannst Du z. B. ein Organigramm nutzen.

Wie verdienst Du Geld?

Damit am Ende klar wird, ob Dein Unternehmen gewinnbringend arbeiten kann, ist es wichtig zu wissen, wofür das Geld ausgegeben wird und wie Du es verdienen willst. Stell die komplette Wertschöpfungskette Deines Unternehmens dar und beschreibe insbesondere die wichtigsten Erfolgsfaktoren. Eine zentrale Frage ist die nach Deinem Ertragsmodell. Wie willst Du Geld verdienen?

2.4.4.2 Gründerteam und Schlüsselperson

Dem Kapitel Gründerteam und Schlüsselperson wenden sich KapitalgeberInnen meist direkt nach der Lektüre der ES zu. Für einen Kapitalgeber ist es wichtig zu wissen, ob das Gründungsteam genügend Know-how für eine aussichtsreiche Unternehmensgründung besitzt.

Gründungsteam vorstellen

Besonders gründlich werden die Qualifikationen des Gründungsteams geprüft. Berufliche Erfahrung, bisherige Zusammenarbeit im Gründerteam und bereits erzielte Erfolge zählen deshalb oft mehr als akademische Grade. Mache deutlich, wie die Verantwortlichkeiten im Unternehmen aufgeteilt werden und für welche Positionen noch Verstärkung eingeplant ist. Gibt es wichtige Positionen im Unternehmen, die vom bisherigen Gründungsteam noch nicht abgedeckt werden? Soll das Gründungsteam noch erweitert werden oder gibt es andere Schlüsselpersonen, die für den Erfolg des Unternehmens entscheidend sind? Wenn Du unerfahrene Mitarbeiter für eine Schlüsselposition vorsiehst, dann ist eine ausführliche Begründung angebracht. Ergänze das Organigramm aus Kapitel 2.4.4.1.

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

TIPP

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

Berater nennen

Nenne an dieser Stelle Deine wichtigsten Berater. Niemand bringt von Hause aus alle für eine Unternehmensgründung notwendigen Qualifikationen und Erfahrungen mit. Es zeugt von Professionalität, Wirtschaftsprüfer, PR-Agenturen oder Unternehmensberater einzubeziehen. Diese Professionalität beruhigt Kapitalgeber. Wenn Du bestimmte Managementaufgaben außer Haus gibst, solltest Du Deine Kosten- und Nutzenüberlegungen darlegen.

Gehälter angeben

Kommuniziere offen die geplanten Gehälter für das Management. Orientiere Dich an branchenüblichen Werten. Eine leistungsabhängige Vergütung, die an die Erfüllung von Meilensteinen, Umsatz- oder Ergebniszielen gekoppelt ist, stimmt einen Wagniskapitalgeber besonders zuversichtlich. Er kann dann davon ausgehen, dass das Gründerteam die gesetzten Ziele mit dem nötigen Elan verfolgt.

Leitfragen Gründerteam und Schlüsselpersonen	✓1	✓2	✓3
1 Aus welchen Personen besteht das Gründungsteam und welche Kompetenzen bringt der Einzelne mit (Ausbildung, praktische Erfahrung, Vorkenntnisse, Erfolge, berufliche Qualifikation und unternehmerische Erfahrung)? Welche Rollen übernehmen die GründerInnen aufgrund ihrer Qualifikationen im Unternehmen?	○	○	○
Wie hoch ist die Vergütung der GründerInnen? Bei Personengesellschaften und Einzelunternehmen: Welchen kalkulatorischen Unternehmerlohn planst Du ein?			○
2 Welche Erfahrungen und Fähigkeiten fehlen dem Team und wie sollen die Lücken geschlossen werden?	○	○	○
3 Nenne Deine wichtigsten BeraterInnen und Schlüsselpersonen. In welchem Umfang können sie Dich unterstützen? Wie bindest Du Schlüsselpersonen an Dein Unternehmen?		○	○
Welche Vergütung planst Du für BeraterInnen/ Schlüsselpersonen?			○

2.4.4.3 Personal

Qualifikation definieren

Deine MitarbeiterInnen sind mehr als nur Angestellte. Sie bilden einen unschätzbaren Wissens- und Erfahrungsschatz, der sich monetär kaum bewerten lässt. Umso wichtiger ist daher, dass Du die richtigen MitarbeiterInnen für Dein Unternehmen gewinnst. Definiere daher, über welche Schlüsselqualifikationen Deine zukünftigen MitarbeiterInnen verfügen.

Personalbedarf quantifizieren

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

Zukunft sichern

Die richtigen MitarbeiterInnen zu finden ist nicht die einzige Herausforderung. Sie für das Start-up zu gewinnen und zu halten erfordert oftmals die größere Anstrengung, insbesondere dann, wenn es erste Startschwierigkeiten in jungen Unternehmen gibt. Da mit jedem ungewollten Personalwechsel Kosten entstehen und Wissen das Unternehmen verlässt, solltest Du Dir im Vorfeld überlegen, wie Du langfristig MitarbeiterInnen an das Unternehmen bindest.

Leitfragen Personal	✓2	✓3
1 Über welche Qualifikationen sollen Deine MitarbeiterInnen verfügen?	○	○
2 Welchen Personalbedarf erwartest Du für die einzelnen Bereiche Deines Unternehmens in den nächsten drei Jahren? (Siehe Formblatt auf neuesunternehmertum.de)	○	○
3 Wie willst Du Deine Mitarbeiter dauerhaft an Dein Unternehmen binden?	○	○
4 Wie hoch sind die Personalkosten inkl. Lohnnebenkosten? Planst Du Sondergratifikationen (z. B. ein 13. Gehalt)? Was kosten Dich Deine Personalbindungsmaßnahmen?		○

2.4.4.4 Meilensteine und Realisierungsfahrplan

Ein klarer Weg

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

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

Notizen

2.4.5 Markt und Wettbewerb

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

2.4.5.1 Branchen- und Gesamtmarktanalyse

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

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

Notizen

Leitfragen Branchen- und Gesamtmarktanalyse	√2	√3
1 Welcher Branche ist Dein Unternehmen zuzuordnen? Wie groß sind Umsatz und Absatz (Menge/ Stücke bzw. Anzahl Dienstleistungen) insgesamt in dieser Branche? Versuche die Angaben möglichst auf Dein Marktumfeld zu konkretisieren.	○	○
2 Benenne und beschreibe die Erfolgsfaktoren Deiner Branche.	○	○
3 Wie und mit welcher Dynamik entwickelt sich Deine Branche? Wodurch wird das Wachstum in dieser Branche bestimmt?	○	○
4 Wie hoch ist das Umsatzpotenzial mit einzelnen Kundensegmenten jetzt und zukünftig? Wie viele solcher Kunden gibt es heute und in Zukunft?	○	○
5 Welche Renditen werden in dieser Branche erzielt?	○	○
6 Welche äußeren Faktoren beeinflussen die Branche (politisch, rechtlich, technologisch etc.)? Inwieweit haben diese Faktoren Einfluss auf Dein Unternehmen?	○	○
7 Nimm im Kapitel Chancen und Risiken eine Bewertung der größten äußeren Faktoren und der Auswirkungen auf Dein Unternehmen vor.		○

2.4.5.2 Marktsegmente und Zielkunden

Segmentiere als nächstes Deinen Gesamtmarkt: Teile ihn in möglichst homogene Teilmärkte. Gängige Kriterien sind Kundennutzen, Kaufverhalten – das Alter der Kunden spielt hierbei häufig eine Rolle – oder regionale/ nationale/ internationale Unterschiede. Bestimme die Anzahl Deiner Kunden und deren Verhalten in jedem Segment. Das macht deshalb Sinn, weil Du durch die genaue Kenntnis Deiner Zielgruppe die Vermarktung Deines Produktes/ Deiner Dienstleistung gezielt vorantreiben kannst.

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

TIPP

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

Notizen

Leitfragen Marktsegmente und Zielkunden		√1	√2	√3
1	Wie lässt sich die Branche segmentieren und wie unterscheiden sich die einzelnen Segmente? Wo positionierst Du Dich?	○	○	○
	Welches Marktvolumen besitzen die einzelnen Marktsegmente aktuell und zukünftig? Wodurch wird das Wachstum in den Marktsegmenten beeinflusst?		○	○
2	Wie profitabel schätzt Du die einzelnen Segmente ein, wie groß ihr Potenzial?		○	○
3	Welchen Marktanteil strebst Du in welchem Marksegment an?		○	○
4	Auf der Basis der Nutzenanalyse: Wer sind Deine Zielkunden und wie sind deren Kaufmotive und -gewohnheiten? Welche Beispiele für Deine Zielkunden kannst Du anführen?	○	○	○
	Wie groß ist Anzahl Deiner Kunden?		○	○
5	Wie abhängig bist Du von Großkunden?		○	○

Die Kölner Life Science–Standorte

BioCampus Cologne

RTZ
Rechtsrheinisches Technologie- und Gründerzentrum Köln GmbH

Zwei 1. Adressen
für aufstrebende Biotech-Unternehmen

Die leistungsstarken Partner bieten attraktive Büro- und Laborflächen, umfangreichen Service, aktive Netzwerke und vieles mehr ...

www.biocampuscologne.de
www.rtz.de

2.4.5.3 Wettbewerbsanalyse/ -beobachtung

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

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

Überlege Dir vor allem, welcher Deiner Wettbewerber in der Lage sein könnte, Dein Geschäftsmodell bei Erfolg nachzuahmen. Die Erfahrung zeigt, dass so gut wie nie eine Idee als solches kopiert wird, aber fast immer erfolgreiche Geschäftsmodelle. Ein Angriff Deiner Wettbewerber kann zu erhöhten Kosten führen. Dieses sollte sich im Best Case/ Worst Case- Szenario in der Finanzplanung widerspiegeln. Siehe Kapitel 2.4.5.4 Marktschranken.

Eine Tabelle zur Wettbewerbsanalyse findest Du auf **https://www.neuesunternehmertum.de/wissenskapital-start/wissenskapital/downloads/**

TIPP

Behaupte nie, Du hast keine Konkurrenz. Selbst wenn Du bisher nicht dagewesene Reisen zum Mond anbietest: Bisher ist Deine Zielgruppe auch gereist. Nur eben nicht zum Mond. Konkurrenten sind Unternehmen, die das gleiche Problem lösen/ den gleichen Bedarf decken, nicht nur Marktbegleiter, die ein ähnliches Angebot haben.

Leitfragen Wettbewerbsanalyse/ -beobachtung		✓1	✓2	✓3
1	Wer sind Deine wichtigsten Wettbewerber (namentlich benennen)?	○	○	○
	Auf welche Weise wirst Du Deine Wettbewerber beobachten?		○	○
2	Welche Marktanteile halten Deine Wettbewerber in den jeweiligen Marktsegmenten?		○	○
3	Wie profitabel arbeiten Deine Wettbewerber?		○	○
4	Welche Geschäftsstrategien verfolgen Deine Wettbewerber?		○	○
	Welche Zielkundengruppen sprechen Deine Wettbewerber an?		○	○
	Sind diese Kunden an Deine Wettbewerber gebunden?		○	○
5	Worin unterscheidest Du Dich von Deinen Wettbewerbern?	○	○	○
6	Wer könnte in der Lage sein, Deine Geschäftsidee für sich zu verwerten?	○	○	○
7	Vergleiche Deine Wettbewerbsstärken und -schwächen mit denen Deiner wichtigsten Wettbewerber in einem Übersichtsprofil (Entwicklung, Vertrieb, Marketing, Standort, etc.).		○	○

2.4.5.4 Marktschranken

Es ist essenziell zu verstehen, was passiert, wenn man als neuer Wettbewerber am Markt aktiv wird. Häufig stehen Marktschranken, auch Marktbarrieren genannt, im Weg und hindern neue Wettbewerber am Markteintritt. Sie stellen Wettbewerbsvorteile für bereits im Markt aktive Unternehmen dar, da sie potenzielle neue Konkurrenten vom Marktzutritt abhalten und sind nicht immer leicht zu erkennen. Dabei können Marktschranken komplett unterschiedlich aussehen. Von technologischen Faktoren über politische Beweggründe bis hin zum Kapitalbedarf. Zeige hier, dass Du Deinen Markt kennst und wie Du den Herausforderungen begegnen willst. Berücksichtige dies bei Deinen strategischen Planungen.

Leitfragen Marktschranken		✓2	✓3
1	Welche Marktschranken bestehen? Auf welche Weise lassen sich die Marktschranken überwinden?	○	○
	Was kostet Dich die Überwindung dieser Schranken?		○
2	Wie werden die Wettbewerber auf Deinen Markteintritt reagieren? Wie antwortest Du auf diese Reaktion?	○	○
	Welche Kosten kalkulierst Du dafür ein?		○

Notizen

2.4.6 Marketing und Vertrieb

An dieser Stelle angekommen, hast Du nach der klassischen Lehrauffassung schon einige Punkte des Marketings geplant: Das Produkt/ die Dienstleistung ist definiert, Du hast eine Markt- und Wettbewerbsanalyse vorgenommen, Du hast Dein Geschäftsmodell entwickelt und Dein Erlösmodell dargestellt. Lass Dich hier von den Begrifflichkeiten nicht irritieren. Der Businessplan ist nach anderen Anforderungen strukturiert als ein klassisches Marketingkonzept. Dieses Kapitel ist dazu da, Deine Preiskalkulation aufzuzeigen sowie Deine Vertriebswege und Kommunikationsmaßnahmen darzustellen. Außerdem kannst Du so Deinen Finanz- oder Geschäftspartnern erläutern, wie Du mit Deinem Produkt/ Deiner Dienstleistung den Markteintritt planst. Preis, Vertriebskanäle und Marketingmaßnahmen sind dabei in direktem Zusammenhang mit Deiner Markt- und Wettbewerbsanalyse zu sehen.

An dieser Stelle geht es bei der Frage nach dem geplanten Marketing um wesentlich mehr als allein um Werbung. Die gesamte Vermarktung muss zum Produkt/ zur Dienstleistung passen. Beschreibe den typischen Verkaufsprozess, wie er zu erwarten ist. Vergleiche dies gegebenenfalls mit den Prozessen der Konkurrenz und lege dar, wie der Vertrieb und alle weiteren Maßnahmen zur Ausschöpfung der identifizierten Marktpotenziale aussehen werden. Messe diesen Themen eine hohe Bedeutung bei und unterschätze nicht den Arbeitsaufwand. Deine Strategie für das Vertriebskonzept, die geplanten Kommunikationsmaßnahmen und den Markteintritt solltest Du detailliert darstellen. Alle von Dir geplanten Ausgaben müssen sich in der späteren Finanzplanung wiederfinden.

2.4.6.1 Preis

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

Philip Kahnis
Mitbegründer der
Hafervoll GmbH

„Durch die intensive Arbeit am Businessplan sind ständig neue Fragen aufgeworfen worden, die wir parallel im Gespräch mit unseren potenziellen Kunden klären konnten. Und ohne einen überzeugenden Businessplan hätten wir keine Business-Angels gewinnen können."

Leitfragen Preis		✓1	✓2	✓3
1	Mit welchem Preis (Netto/Brutto) willst Du Dich am Markt positionieren?	○	○	○
	Welchen Preis wirst Du für Dein Produkt/ Deine Dienstleistung je Zielkundengruppe und Vertriebskanal verlangen?		○	○
	Leite den Preis für Dein Produkt/ Deine Dienstleistung her (Preiskalkulation).			○
2	Welches Ziel verfolgst Du mit Deiner Preisstrategie?	○	○	○
3	Ist Deine Preisgestaltung auf Deine Zielgruppe ausgerichtet?		○	○
4	Nach welchen Kriterien bildest Du den Endverkaufspreis (Gewinnspanne, Absatzmenge)?			○
5	Gibt es Sonderkonditionen wie z. B. Rabatte, Zahlungsziel usw.?			○
6	Wie verläuft die Preisentwicklung?			○
7	Nenne Deine Handelsspanne je Vertriebskanal und Produkt/ Dienstleistung.			○

Notizen

2.4.6.2 Vertriebskonzept

Du kannst noch so ein tolles Produkt/ eine tolle Dienstleistung haben: Sie müssen aber „an den Kunden gebracht" werden. Wenn Du nichts verkaufst, ist Dein Unternehmen gescheitert, bevor es gestartet ist.

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

Wie willst Du den Mehrwert Deines Produkts an Entscheidungsträger vermitteln? Strebst Du einen hohen Wiedererkennungseffekt an oder die spontane Verbindung Deines Produkts/ Deiner Dienstleistung mit einem großen Kundennutzen?

Leitfragen Vertriebskonzept		✓1	✓2	✓3
1	Wer genau ist Dein Kunde? Wer ist bei Deinen Kunden in den Kaufprozess involviert? Versuche einen „idealisierten Kunden" (Personas) zu beschreiben.	○	○	○
	Welche Zahlungspolitik (Anzahlungen/ Teilzahlungen/ Zahlungsziele) setzt Du fest? Warum?		○	○
	Berücksichtige dies in Deiner Finanzplanung!			○
2	Was sind die Vertriebskanäle, über die Du Dein Produkt/ Deine Dienstleistung anbieten möchtest.	○	○	○
	Welche Zielgruppen erreichst Du durch welche Vertriebskanäle?		○	○
3	Wie baust Du Deinen Vertrieb auf?	○	○	○
	Wie sieht der typische Prozess des Produktverkaufs/ Dienstleistungsabsatzes aus? Wie stellst Du die Qualität des Vertriebs sicher?		○	○
	Welche Ausgaben planst Du dafür ein?			○
4	Welche Absatzmengen und Umsatzzahlen erwartest Du in den ersten drei Jahren?	○	○	○

2.4.6.3 Kommunikationsstrategie und -maßnahmen

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

Leitfragen Kommunikationsstrategie/ -maßnahmen		✓2	✓3
1	Gibt es Marken, unter denen Du Dein(e) Produkte/ Dienstleistungen vertreiben willst?	○	○
2	Welche Kommunikationsmaßnahmen planst Du? Welche Botschaften möchtest Du kommunizieren?	○	○
3	Wie lenkst Du die Aufmerksamkeit der Zielkundengruppen auf Dein Angebot? Mit welchen Maßnahmen gewinnst Du neue Kunden? Wie bindest Du dauerhaft Deine Kunden?	○	○
4	Wie hoch belaufen sich im Zeitverlauf die Kosten für PR und Marketing? Wie viel kostet es Dich, neue Kunden zu gewinnen? Was kosten Kundenbindungsmaßnahmen?		○
5	Entwirf einen detaillierten Zeit- und Kostenplan für Deine Marketingaktivitäten, möglichst auf Monatsbasis (Marketingplan).	○	○

2.4.6.4 Markteintrittsstrategie

Die Markteintrittsstrategie ist gesondert aufgeführt, da neue Produkte oder Dienstleistungen oft mit besonderen Maßnahmen in den Markt eingeführt werden. Wichtige Entscheidungen sind zu treffen: Ob Du große Werbekampagnen startest, um Deinen Bekanntheitsgrad zu steigern – dafür brauchst Du oft ein großes Budget – oder ob es andere Wege gibt. Das Arbeiten mit Pilotkunden hat sich hier bewährt.

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

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

Notizen

2.4.7 Chancen und Risiken

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

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

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

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

Leitfragen Chancen und Risiken		√2	√3
1	Was sind die Kernkompetenzen des Unternehmens?	○	○
2	Wo hat Dein Unternehmen einen Leistungsvorsprung gegenüber anderen?	○	○
3	Welcher Entwicklungsbedarf des Unternehmens muss befriedigt werden?	○	○
4	Welche Chancen bestehen, um dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen oder profitabel zu agieren?	○	○
5	Welche Trends/ Entwicklungen können zu nicht kalkulierten Absatz-/ Umsatzzuwächsen führen? Welche Maßnahmen sind nötig, um diese Bedarfe bedienen zu können?	○	○
	Welche Trends/ Entwicklungen könnten zu Umsatz- oder Gewinnverlusten führen? Welche Gegenmaßnahmen sind dann geplant?	○	○
	Bewerte die notwendigen Maßnahmen monetär (siehe Exceltabelle Chancen und Risiken auf neuesunternehmertum.de)		○

2.4.8 Finanzplanung und Finanzierung

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

- die **Rentabilitätsplanung** (auch Gewinn- und Verlustrechnung, kurz GuV, genannt), mit der Du als Ergebnis feststellst, ob Dein Vorhaben auch rentabel ist, d. h. Gewinne erwirtschaftet werden, und wie lange es dauern wird, bis Du von Deinem Unternehmen auch Deinen eigenen Lebensunterhalt erwirtschaften kannst.

- die **Liquiditätsplanung,** mit der die Zahlungsströme prognostiziert werden und mit der Du feststellst, ob Du in der Zukunft auch immer „flüssig" (liquide) sein wirst.

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

Die Ergebnisse der Planungsrechnungen sind in erster Linie für Dich selbst von Interesse, denn nur so kannst Du Dich der Tragfähigkeit Deines Vorhabens vergewissern. Aber auch Deine Kapitalgeber, z. B. Kreditinstitute oder Beteiligungspartner, möchten durch plausible Zahlen von der Machbarkeit Deines Geschäftsvorhabens überzeugt werden. Trotz der Vielzahl von Zahlen, die zu ermitteln sind, ist die Erstellung von Finanzplanungstabellen viel einfacher, als es zunächst erscheint. Erfahrungsgemäß fällt es ExistenzgründerInnen trotzdem häufig schwer, ihr Vorhaben in Zahlen zu transformieren und in Tabellen umzusetzen. Hilfreich ist hierbei eine strukturierte Vorgehensweise.

TIPP

Auf unserer Internetseite stehen Dir daher Tabellen für die Planung als Download zur Verfügung, die Dir den Einstieg in die Materie erleichtern. Konkrete Hilfe von Steuer-, Finanz- und Unternehmensberatern erhältst Du auch auf den NUK-Veranstaltungen Meet a coach | Meetup.

Wichtig: Der einführende Textteil

Neben Tabellen solltest Du noch einmal die wichtigsten Eckdaten in einem Textteil zusammenfassen und dort verbalisieren, welche Annahmen Deinen Berechnungen und Schätzungen zugrunde liegen. Nur so können Deine Zahlen auch interpretiert werden. Der Leser muss nachvollziehen können, wie sich die Zahlen zusammensetzen und wie Du auf diese gekommen bist. Erläutere auch, welche Informationen Dir eventuell noch fehlen und begründe dieses Manko. Führe den Leser so weit wie möglich in Deine Überlegungen ein. Konkretisiere und kommuniziere alle Deine Annahmen und Schätzungen.

2.4.8.1 Rentabilitätsplanung

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

Ertrag – Aufwand = Gewinn (oder Verlust)

Nachdem Du alle Erträge und alle Aufwandspositionen planerisch festgelegt hast, wirst Du vermutlich feststellen, dass Du zu Beginn Deiner Selbstständigkeit eher Verluste als Gewinne verzeichnest. Dies wird den meisten ExistenzgründerInnen so gehen, denn sie müssen in der Regel in Vorleistung treten und Geld ausgeben, bevor sie das erste Mal ihren Kunden ihre Leistung in Rechnung stellen können. Wie ein Sportler, der nur mit Anlauf über eine Latte springen kann, benötigst Du für Dein Unternehmen Anlauf, bevor Du einen Gewinn ausweisen kannst. Je länger dieser Zeitraum ist, umso höher muss später der ausgewiesene Gewinn sein,

denn aus diesem bestreitest Du nicht nur Deinen (kalkulatorischen) Unternehmerlohn, sondern Du gleichst damit auch die Verluste zu Beginn Deiner Tätigkeit aus. Darüber hinaus benötigst Du den Gewinn auch, um Deine Tilgungen leisten zu können und betriebliche Rücklagen zu bilden, für künftige Investitionen und für Unvorhergesehenes. Plane für einen ausreichend langen Zeitraum, i. d. R. für drei Jahre oder mehr.

Umsatz

Bei ExistenzgründerInnen handelt es sich fast ausschließlich um Erträge aus Umsatzerlösen. Die Planung ihres Umsatzes stellt die meisten Existenzgründer vor die größte Herausforderung bei der Erstellung des Businessplans. Viele stellen sich dieser Aufgabe nicht oder sie raten ihre Zahlen nur. Zwar ist es richtig, dass Du auch bei bester Planung nie genau prognostizieren kannst, wie sich Deine Umsätze tatsächlich entwickeln werden. Dennoch sollten Du eine klare Vorstellung davon haben, was plausibel „umsetzbar" ist.

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

Umsatz = Absatzmenge x Preis

Du wirst bei der Preisbestimmung schnell feststellen, dass Du Dir diesbezüglich als UnternehmerIn in einem vergleichsweise engen „Korsett" befindest: Nach oben setzen Dir die Preisvorstellungen Deiner Kunden enge Grenzen, und die Preise Deiner Wettbewerber wirst Du ohnehin nur schwer überbieten können. Nach unten sind Dir ebenfalls enge Grenzen gesetzt, da Du mindestens Deine Selbstkosten erwirtschaften musst. Und nicht zuletzt findest Du z. B. im Handel häufig Preis-

Beispiel: Rentabilitätsvorschau (GuV)

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

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

Aufwand

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

Variabler Aufwand

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

Fixer Aufwand

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

Zu den fixen Aufwandspositionen gehören folgende Positionen:

Fixer Aufwand: Personalaufwand

Überlege Dir, wann Du welche Mitarbeiter einstellen wirst, und bedenke dabei, dass Du zu den Bruttolohnkosten, die Du für Deine Arbeitnehmer ausgibst, auch die sogenannten Lohnnebenkosten hinzurechnen musst. Sie errechnen sich aus dem hälftigen (paritätischen) Anteil an den Sozialversicherungsbeiträgen und betragen mehr als 21 Prozent der Bruttolohnkosten. Berücksichtige ggf. auch Sonderzahlungen, wie z. B. Weihnachtsgeld.

Fixer Aufwand: Zinsaufwand

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

(Höhe Investitionen abzüglich Eigenkapital = Finanzierungsbedarf) x 5 %.

Die erhaltene Summe teilst Du durch 12 und erhältst so Deine monatliche Zinsbelastung.

Nach dem Erstellen der Liquiditätsplanung und Planung der Finanzierung solltest Du die Zinsangaben im zweiten Schritt verifizieren, indem Du Dir bei den Förderbanken die aktuellen Zinssätze geben lässt und diese in der Planung berücksichtigst.

Ferner solltest Du auch die Finanzierung von Betriebsmitteln einplanen, um z. B. saisonale und jahreszeitlich bedingte Schwankungen ausgleichen zu können. Hierzu dient i.d.R ein sog. „Kontokorrentkredit", der Überziehungskredit im geschäftlichen Bereich (vgl. mit dem privaten Dispokredit). Dieser ist vergleichsweise teuer, sollte aber zur Beginn der Planung mindestens mit 125 € pro Monat berücksichtigt werden. (10.000 € x 15 %) = 1.500 €: 12 Monate = 125 € / Monat. Auch hier gilt: Nach dem Erstellen der Liquiditätsplanung kann diese Zinsrechnung verifiziert werden.

Fixer Aufwand: Abschreibungsaufwand

Wenn Du unternehmerisch tätig wirst, kommst Du nicht umhin, auch Anschaffungen zu tätigen, z. B. eine Büro- und Geschäftsausstattung, ein Firmenfahrzeug, einen Computer und vieles mehr. Den Händlern, denen Du die Gegenstände abkaufst, musst Du den Kaufpreis für die Anschaffungen inkl. der gesetzlichen Umsatzsteuer meist sofort bezahlen. Bei der Erstellung Deines Rentabilitätsplans stellst Du aber fest, dass Du die Anschaffungskosten nur zu einem Bruchteil als betriebliche Ausgabe ansetzen darfst: Dies ist auch berechtigt, da Du das jeweilige Wirtschaftsgut vermutlich auch über

einen längeren Zeitraum nutzen wirst. So wird in § 7 des Einkommensteuergesetzes unter der Überschrift „Absetzung für Abnutzung" (kurz: AfA) definiert, dass die Kosten für Wirtschaftsgüter, die länger als ein Jahr im Betrieb genutzt werden, auf die „betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer" aufgeteilt werden müssen. Wie lange die „betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer" ist, hat die Finanzbehörde in sogenannten AfA-Tabellen festgelegt. Sie geht davon aus, dass sie bei einem PC beispielsweise drei Jahre (bzw. 36 Monate) beträgt, bei einem PKW 6 Jahre (bzw. 72 Monate) und bei Möbeln für die Büro- und Geschäftsausstattung 13 Jahre (bzw. 156 Monate).

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

Sonstiger Aufwand

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

Gewinn

Da Deine Selbstständigkeit vermutlich künftig Deine einzige Einnahmequelle sein wird, ermittelst Du im ersten Schritt, wie hoch die monatlichen Ausgaben für Deine eigene Lebensführung sind. Damit weißt Du, was bei Deiner Selbstständigkeit mit einer Personengesellschaft (oder als Geschäftsführergehalt bei einer Kapitalgesellschaft) für Dich selbst als Gewinn mindestens „übrig bleiben" muss, damit Du davon leben kannst.

Schwarz und Weiß malen

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

Zusammenfassung

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

TIPP

Bevor Du als Start-up zu viel investierst: Es gibt heutzutage viele verschiedene Möglichkeiten, Dein Unternehmen optimal arbeitsfähig zu gestalten. Schau Dir Leasingmodelle, Cloudmodelle, Software-as-a-Service-Lösungen an, die Deine Startkosten reduzieren können.

Leitfragen Rentabilitätsplanung

		✓3
1	Erstelle eine Absatzplanung (Mengenplanung) für die nächsten drei Jahre. Überlege Dir, wie viele Produkte oder Dienstleistungen (Stunden oder Tage) Du über den Zeitverlauf an Deine Kunden verkaufen wirst. Bedenke Deine Kapazitätsgrenzen und berücksichtige jahreszeitliche und saisonale Schwankungen.	○
2	Leite die Nettopreise für Dein Produkt oder Deine Dienstleistung her. Nimm hierbei Bezug auf Deine Überlegungen im Kapitel 2.4.6 Marketing.	○
3	Errechne aus Mengen und Preisen Deine geplanten Nettoumsätze über den Zeitverlauf.	○
4	Welche Aufwendungen fallen in den ersten drei Jahren Deines Geschäftsbetriebs an? Nenne und begründe die wichtigsten Positionen.	○
5	Wie hoch ist Dein Materialaufwand? Wie hoch sind die für Fremdleistungen vorgesehenen Aufwendungen?	○
6	Leite die anfallenden Personal- und Lohnkosten inkl. Lohnnebenkosten her.	○
7	Übernimm die Abschreibungsplanung aus der Investitionsplanung.	○
8	Wie hoch schätzt Du den Zinsaufwand für Darlehen in den ersten drei Jahren?	○
9	Wie hoch planst Du den sonstigen betrieblichen Aufwand?	○
10	Plane besondere Aufwendungen, die (nur) zu Beginn anfallen mit ein (z. B. Maklercourtage, Renovierung, Außenwerbung etc.).	○
11	Erstelle mithilfe der o. g. Angaben Deine Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (Plan-GuV) für die ersten drei Jahre auf monatlicher Basis.	○
12	Wie wird sich Deine Umsatzplanung verändern, wenn Du Deine Annahmen veränderst? Erstelle mehrere Szenarien („Best Case“, „Worst Case“).	○
13	Ab wann ist der geplante Gewinn ausreichend, um davon leben zu können?	○

Notizen

2.4.8.2 Investitionsplanung

Die Betriebswirtschaftslehre definiert den Begriff „Investition" sehr unterschiedlich. Für die vorliegende Finanz- und Liquiditätsplanung soll eine einfache und pragmatische Definition genügen: Während bei der Aufwandsplanung die Positionen berücksichtigt wurden, die in Deinem Unternehmen regelmäßig anfallen (z. B. der monatliche Mietaufwand), werden bei der Investitionsplanung all jene Positionen betrachtet, die eher einen „seltenen" Charakter haben und „langlebig" sind. Viele Wirtschaftsgüter, die Du für Dein Unternehmen anschaffen wirst, wirst Du über einen längeren Zeitraum betrieblich nutzen, beispielsweise Deinen PC oder Deine Büro- und Geschäftsausstattung. Da diese Vermögensgegenstände im Laufe der Zeit an Wert verlieren, wird der „Werteverzehr" der langlebigen Wirtschaftsgüter unter dem Begriff „Abnutzung für Anlagen (AfA)" berechnet und als „Abschreibungsaufwand" in der GuV erfasst. Für Deine Liquiditätsplanung ist es dagegen wichtig, wie die Geldströme verlaufen: Bei einem Autokauf beispielsweise berücksichtige, dass der gesamte Kaufpreis (inkl. Umsatzsteuer) im Monat des Autokaufs von Deinem Konto abfließt, wobei die Umsatzsteuer im Folgemonat von der Finanzbehörde erstattet wird. Deshalb ist es wichtig, Investitionen für einen längeren Zeitraum zu planen. Auch wenn sie eher selten sind und unregelmäßig in Deinem Unternehmen berücksichtigt werden müssen, so sind sie aber keineswegs „einmalig" oder auf die Startphase der Unternehmensgründung begrenzt. Plane z. B. schon jetzt Ausgaben für mögliche Expansion im Laufe Deiner Selbstständigkeit mit ein.

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

Leitfragen Investitionsplanung	✓ 3
1 Welche langlebigen Wirtschaftsgüter (Kaufpreis > 800 € netto) willst Du wann für Dein Unternehmen anschaffen?	○
2 Erstelle eine Liste mit dem Datum der geplanten Anschaffung der Wirtschaftsgüter, dem Nettokaufpreis, der „betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer" dieser Wirtschaftsgüter in Monaten und dem sich daraus ergebenden monatlichen Abschreibungsaufwand (AfA).	○
3 Welche „geringwertigen Wirtschaftsgüter" (GWG) im Kaufpreis unter 800 € netto, aber höher 250 € netto, willst Du wann für Dein Unternehmen anschaffen?	○
4 Erstelle eine Liste mit dem Datum der geplanten Anschaffungen der GWGs und deren Nettokaufpreis.	○
5 Übertrage die jeweiligen monatlichen Abschreibungsbeträge aus der Investitions- und der GWG-Liste in die Gewinn- und Verlustrechnung.	○
6 Übertrage die Investitionssummen (Kaufpreise) der langlebigen Wirtschaftsgüter und der GWGs in die Liquiditätsrechnung.	○

2.4.8.3 Liquiditätsplanung

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

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

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

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

Beispiel: Liquiditätsvorschau

		Jan	Feb	Mär	Apr	...	Dez	∑
	Einzahlungen – Eigenkapital – Fremdkapital – etc.							
+	Umsatz (gff. zeitversetzt)							
–	Wareneinkauf							
–	Personalaufwand							
-	Investitionen							
-	Zinsen							
-	Sonstiger Aufwand							
-	Sonst. Auszahlungen – private Entnahmen – Tilgungen							
-	Steuern							
=	Kontostand (+ oder -)							

Leitfragen Liquiditätsplanung	✓3
1 Wie wird sich Deine Liquidität kurz- und mittelfristig entwickeln? Betrachte den monatlichen Verlauf über die ersten drei Jahre.	○
2 Wann musst Du Dein Konto in welcher Höhe „überziehen"? Benötigst Du eine Überziehungslinie (Kontokorrentkredit)?	○
3 Ab wann rechnest Du mit einem nachhaltigen Einzahlungsüberschuss?	○

2.3.8.4 Kapitalbedarf und Finanzierung

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

TIPP

Bevor Du losgehst und versuchst, Investoren zu finden, mach Dir Gedanken, was überhaupt zu Deiner Unternehmensform und zu Deinen strategischen Planungen passt. Keiner verschenkt Geld, sondern will eine dementsprechende Gegenleistung: Anteile, Mitspracherechte, Zinsen u.v.m. Daher ist es wichtig, einen Partner zu wählen, der zu Deinen langfristigen Unternehmenszielen passt.

Leitfragen Kapitalbedarf und Finanzierung	✓3
1 Wie hoch ist der Finanzbedarf Deines Unternehmens, der sich aus der Investitions- und Liquiditätsplanung ergibt?	○
2 Welche Finanzierungsquellen stehen Dir zur Verfügung? Erläutere nach Möglichkeit Deine Präferenz für eine Eigenkapital- bzw. Fremdkapitalfinanzierung.	○
3 Welche Zins- und Tilgungsleistungen ergeben sich aus der Finanzierung? Erstelle einen Zins- und Tilgungsplan für die ersten drei Jahre auf monatlicher Basis.	○
4 Zeige bei einer Finanzierung durch Eigenkapital/ Beteiligungskapital eine mögliche Exit-Strategie für den Investor auf.	○

2.4.9 Executive Summary (ES)

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

Auf den Punkt gebracht

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

Executive Summary erst ganz zum Schluss

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

TIPP

Schlüssel zum Gewinn
Auch im NUK-Businessplan-Wettbewerb stellt die Executive Summary einen Schwerpunkt dar und wirkt sich entscheidend auf die Bewertung der Jury aus. Wer es schafft, seiner Summary den richtigen Schliff zu geben, hat also beste Chancen auf einen doppelten Gewinn: Zum einen lockt die Aussicht auf Preisgelder, zum anderen – und dies ist natürlich entscheidend – die schnelle Finanzierung Deines Unternehmens durch VC-Gesellschaften, Kreditinstitute oder Business Angels.

Probe aufs Exempel

Generell wird die ES von Kapitalgebern direkt am Anfang gelesen. Sie allein wird Geldgeber zwar nicht dazu bewegen, ein Vorhaben zu fördern, jedoch zeigt eine klare, auch für technische Laien problemlos verständliche Zusammenfassung Deines Vorhabens, dass Du Dein Geschäft verstehen und andere begeistern kannst. Die Executive Summary sollte in kurzer Zeit gelesen und verstanden werden können. Nützlich sind Zwischenüberschriften für einen lesefreundlichen Aufbau. Mach die Probe aufs Exempel und lege die Executive Summary auch Personen vor, denen Deine Geschäftsidee noch fremd ist oder die nicht über Deinen technischen oder wissenschaftlichen Hintergrund verfügen. So testest Du Deine spätere Überzeugungskraft. Nicht jeder potenzielle Kapitalgeber ist auch ein Spezialist Deines wissenschaftlichen oder technischen Metiers. Dies gilt übrigens für den gesamten Businessplan.

Notizen

Leitfragen Executive Summary

Produkt/ Dienstleistung (max. ¼ Seite)

- Welches Problem hast Du bei Deinen potenziellen Kunden erkannt?
- Wie löst Du es?
- Stelle Dein Produkt/ Deine Dienstleistung kurz und prägnant vor.
- Wo liegt der Kundennutzen?
- Wie begründest Du Deinen Wissens- und Technologievorsprung?
- Wie ist der Stand der Entwicklung?

Geschäftsmodell und Gründerteam (max. ½ Seite)

- Wie sieht Dein Geschäftsmodell aus?
- Wie sieht Deine Geschäfts-/ Unternehmensstruktur aus?
- Hebe die fachspezifischen, kaufmännischen und operativen Fähigkeiten und Erfahrungen Deines Gründerteams hervor.
- Mit welchem weiteren Personal willst Du gründen?
- Wo stehst Du heute? Welche Ziele willst Du kurz- bis mittelfristig erreichen?

Markt und Wettbewerb (max. ¼ Seite)

- Warum ist der Markt attraktiv?
- Welche wichtigen Eigenschaften weist Deine Branche auf?
- Wer sind Deine Zielkunden und was zeichnet diese aus?
- Wer sind die wesentlichen Wettbewerber?
- Welche Eintrittsbarrieren gibt es?

Marketing und Vertrieb (max. ¼ Seite)

- Mit welchen Preisen willst Du an den Markt gehen?
- Wie sieht Dein Vertriebskonzept aus?
- Welche Kommunikationsmaßnahmen wirst Du einsetzen?
- Wie sieht Deine Markteintrittsstrategie aus?

Chancen und Risiken Deines Vorhabens (max. ¼ Seite)

- Zeige auf, welche Chancen und welche Risiken Du in Bezug auf Dein Gründungsvorhaben siehst.

Finanzen (max. ½ Seite)

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

EXKURS

Business Model Canvas ergänzt die Executive Summary (ES) – ersetzt sie aber nicht!

Es gibt verschiedene Ansätze, die ES Deines Businessplans zu gestalten. Neben der rein textlichen Form kannst unterstützend grafische Darstellungsformen nutzen. Wir sind der Meinung, dass sich hier der Ansatz des „Business Modell Canvas", entwickelt von Alexander Osterwalder, besonders gut abwandeln lässt. Als Vorstufe zum Businessplan dient diese kreative Methode dazu, aus einer Geschäftsidee mit einfachen Mitteln ein Geschäftsmodell zu entwickeln. Die prinzipielle Einteilung der „Leinwand" gibt eine hervorragende Grundlage für eine ergänzende Darstellung der ES. Wir haben die Matrix, die dem „Business Modell Canvas" sehr ähnelt, den Bedingungen des NUK-Businessplan-Wettbewerbs angepasst und einige Änderungen vorgenommen. Die Übersicht soll Dir dabei helfen, alle wichtigen Angaben auf einer einzigen Seite in neun Feldern zusammenzufassen, wobei die linke Seite vorwiegend Angaben beinhaltet, die sich auf Dein Produkt bzw. Deine Dienstleistung beziehen und die rechte Seite eher den Markt und Deine Kundenbeziehungen betrachtet. Die Canvas sollte die Kernaussagen Deiner Finanzplanung enthalten. Diese Form der Darstellung gibt dem Leser Deines Businessplans auf einem Blick einen klaren Eindruck Deines Geschäftsmodells. Bitte beantworte alle Felder nur mit wenigen Worten bzw. Sätzen. Mit dieser Canvas schaffst Du Dir darüber hinaus die erste Grundlage für einen „Elevator-Pitch".

<table>
<tr><th colspan="3">Produkt</th><th colspan="2">Markt</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Partnerschaften:</td><td>Problemlösung:</td><td rowspan="2">Alleinstellungsmerkmal/
Kundennutzen:</td><td>Wettbewerber:</td><td rowspan="2">Zielgruppen:</td></tr>
<tr><td>Meilensteine:</td><td>Kommunikation/
Vertrieb:</td></tr>
<tr><td colspan="3">Mittelverwendung:
▸ Betriebsmittel
▸ Investitionen</td><td colspan="2">Mittelherkunft:
▸ Eigenkapital
▸ Fremdkapital
▸ Umsatzerträge</td></tr>
</table>

Inhalte:

- **Partnerschaften**
  Welche Partner (strategische Partner, Kooperationspartner, Lieferanten etc.) sind wichtig für Dein Vorhaben?
- **Problemlösung**
  Welches Problem Deiner Kunden löst Du mit Deinem Produkt oder Deiner Dienstleistung?
- **Meilensteine**
  Welche Schritte hast Du noch zu bewältigen bzw. wann hast Du diese voraussichtlich umgesetzt?
- **Alleinstellungsmerkmal**
  Was ist Dein Alleinstellungsmerkmal und der eigentliche Kundennutzen?
- **Wettbewerber**
  Wer sind Deine wesentlichen Wettbewerber?
- **Kommunikation und Vertrieb**
  Wie kommt Deine Ware/ Deine Dienstleistung zu den Kunden, wie kommunizierst Du mit diesen?
- **Zielkunden**
  Wer sind Deine Zielkunden und wie segmentierst Du diese? Wie groß ist Dein Zielmarkt?
- **Mittelverwendung**
  Wie viel Geld benötigst Du schätzungsweise zu Beginn Deines Vorhabens für Betriebsmittel und für Investitionen?
- **Mittelherkunft**
  Wo kommen die benötigten Mittel voraussichtlich her (aufgeteilt in Eigenkapital, Fremdkapital, Umsatzerlöse)?

2.4.10 Der Anhang

Im Anhang des Businessplans sind ergänzende Informationen wie Tabellen, Organigramme, Datenmaterial, wichtige Nebenrechnungen und Patente gut aufgehoben. Achte darauf, dass der Anhang übersichtlich bleibt und nicht zum „Datenfriedhof" anwächst. Auch hier solltest Du Dich auf wesentliche Daten beschränken. Reiche keine Originale, sondern Kopien ein. Die Unterlagen sollten für sich sprechen. Denke daran, im Businessplan kurz auf betreffende Stellen im Anhang zu verweisen. Gibt es diese Querverweise nicht, werden Anhänge mit wichtigen Informationen häufig übersehen. Stelle eine Liste aller Unterlagen zusammen, die sich im Anhang befinden. Anhänge werden nummeriert, aber nicht mit fortlaufenden Seitenzahlen versehen. Unterlagen, die in den Anhang gehören, sind beispielsweise der Gesellschaftsvertrag, Handelsregistereintragungen, Grundbuchauszüge, Lizenzschriften, Patentunterlagen, Genehmigungen, Referenzen, Gutachten, Produktinformationen oder Imagebroschüren. Die tabellarischen Lebensläufe der Teammitglieder gehören unbedingt an den Anfang des Anhangs, damit der Leser einen Eindruck von den Vorkenntnissen und Qualifikationen bekommt.

Ihr Anhang sollten folgende Dokumente beinhalten:

- Lebenslauf / Lebensläufe
- Technische Zeichnungen
- Patentschriften und Lizenzvereinbarung
- Qualifikationsnachweise
- NUK-Arbeitsmaterialien (Tabellen etc.)
- usw.

Notizen

3. ERFOLG IST PLANBAR: DIE NUK-ANGEBOTE

Genau wie Du haben viele Gründer gerade zu Beginn sehr viele Fragen. Von „Wie wähle ich die richtige Rechtsform" über „Wie kalkuliere ich meinen Preis" bis „Wie plane ich meine Kapazitäten", „Wie finde ich meine Kunden" und „Wie viele Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen benötige ich?".

Alles Fragen, die Du höchstwahrscheinlich auf Anhieb nicht beantworten kannst, weil hier Expertisen gefragt sind, mit denen Du Dich bisher nicht beschäftigt hast. Auch wenn Erfolg nur bedingt planbar ist: Am Ende hast Du die Antworten auf Deine Fragen und kannst sie zu einem Gesamtbild zusammenfügen.

Damit Du in der Lage bist, Deinen Businessplan zu entwickeln, haben wir über die Jahre ein Komplettpaket an Angeboten entwickelt, die genau auf Deine Bedürfnisse als Gründer abgestimmt sind.

Die NUK-Angebote sind für alle Gründer offen – ohne Verpflichtungen

Mach Dir keine Gedanken, ob unsere Angebote für Dich richtig sind. Komm einfach vorbei und probiere es aus. Wir sind branchenoffen, dass heißt, egal mit welcher Idee Du kommst, wir helfen Dir, daraus ein erfolgversprechendes Geschäftsmodell zu entwickeln, Deinen Businessplan. Deine Teilnahme ist immer freiwillig, Du verpflichtest Dich zu nichts. Die Anmeldung zu den einzelnen Terminen findest Du online. Du als zukünftiger Unternehmer entscheidest, an welcher Stelle Du unsere Hilfe in Anspruch nimmst, damit Du schneller zum Erfolg kommst.

Einstieg jederzeit möglich

Unsere Veranstaltungen finden das ganze Jahr über statt, sodass Du zu jeder Zeit starten kannst. Ein schriftliches Feedback bekommst Du vier Mal im Jahr. Durch dieses konstante Angebot kannst Du Dir Deinen eigenen Zeitplan für Deine Gründung erstellen und Deinen individuellen Bedürfnissen anpassen. Du kannst auch an zwei aufeinanderfolgenden Runden teilnehmen.

Du kannst Dich zu jeder Veranstaltung separat online anmelden. Die Termine findest Du online:
neuesunternehmertum.de/termine

TIPP

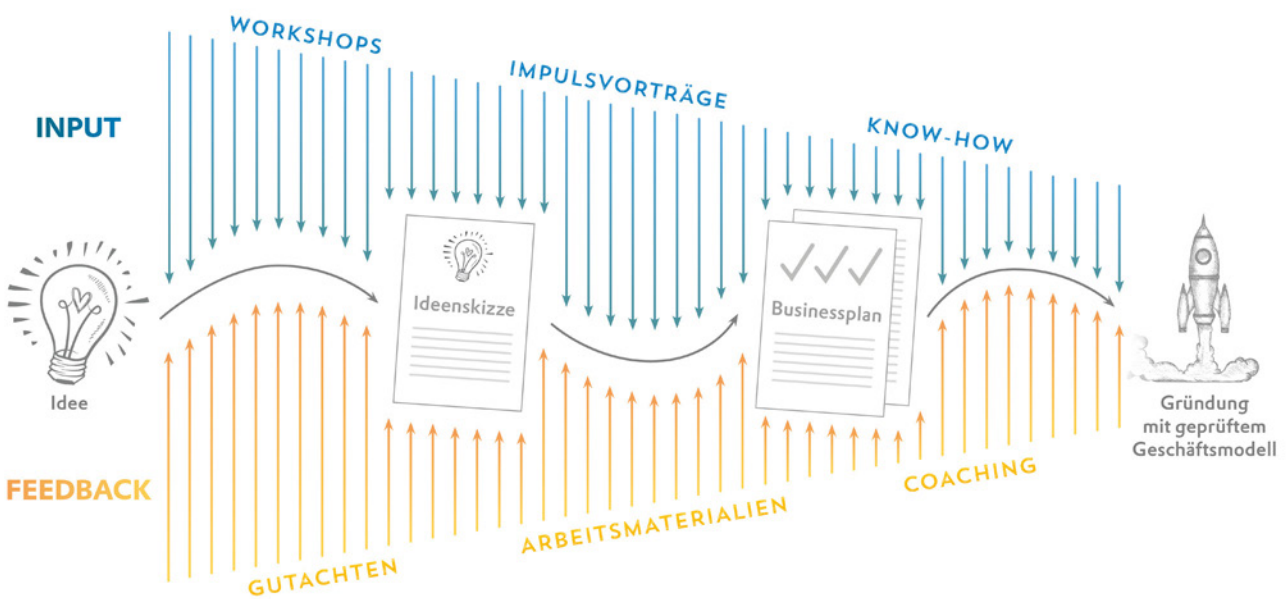
Damit Du keine Informationen mehr verpasst, empfehlen wir Dir die Anmeldung zum NUK-Newsletter: **neuesunternehmertum.de**

3.1 Schritt für Schritt zum fertigen Businessplan – der NUK-Prozess im zeitlichen Ablauf

Wenn Du Dein Geschäftsmodell entwickeln willst, empfehlen wir Dir, von möglichst viel Input und Feedback unserer ehrenamtlichen ExpertInnen zu profitieren. In unserem Verständnis ist die Vorbereitung auf die Gründung ein Prozess. Die NUK-Angebote findest Du das ganze Jahr über. Grundsätzlich kannst Du unsere Angebote entsprechend Deines persönlichen Zeitplans nutzen. Du kannst entscheiden, wann und wie oft Du unsere Angebote in Anspruch nimmst.

Fachlicher Input und strategische Weiterentwicklung

Alle NUK-Angebote sind so aufgebaut, dass Du immer sowohl fachlichen Input bekommen kannst als auch strategisches Feedback. Unsere ExpertInnen helfen Dir so, Dir das notwendige Wissen anzueignen, aber vor allem auch, die eigenen Planungen immer wieder zu hinterfragen und zu verifizieren. So entwickelst Du Deine Geschäftsidee zu einem geprüften und erfolgsversprechenden Geschäftsmodell.



3.2 Die NUK-Angebote im Detail

3.2.1 Frage uns: Wir haben immer ein offenes Ohr für Dich

Unsere Leidenschaft ist es, Gründern zu helfen. Deswegen haben wir für alle Deine Fragen und Bedürfnisse ein offenes Ohr. Mit unserem Netzwerk und Know-how aus weit über 20 Jahren Gründerbegleitung finden wir in jeder Gründungslage eine Antwort bzw. eine Lösung. Unsere Hotline erreichst Du unter 0221-9758084-4.

3.2.2 Informiere Dich: Die NUK-Meetups

Unter dem Motto Netzwerk und Know-how bieten wir Dir alles, was Du brauchst, um Deinen Businessplan zu entwickeln und aus betriebswirtschaftlicher Sicht prüfen zu können. Auf den NUK-Meetups kannst Du Dein Wissen erweitern, Dich persönlich coachen lassen sowie Dein eigenes Netzwerk erweitern.

3.2.2.1 Entwickle Dich: Individuelles Coaching beim Meet a coach | NUK-Meetup

Ein einzigartiges Angebot im Rheinland ist unser Meet a Coach | Meetup. Das ganze Jahr über kannst Du an festgelegten Terminen mit Experten an Deinem Businessplan feilen. In persönlichen Coachings stehen Deine individuellen Fragen im Mittelpunkt. Patent- und Rechtsanwälte, Steuerberater, Marketingexperten, Unternehmens- und Finanzexperten decken das breite Wissen ab, das für eine Gründung relevant ist. Sie helfen Dir in Einzelgesprächen, ihr Know-how für Deine Idee anzuwenden und geben Dir Anregungen und konstruktive Kritik.
Termine auf **neuesunternehmertum.de/termine**

3.2.2.2 Zeige Dich: Pitch- und Netzwerkveranstaltungen

Erfolge müssen gefeiert werden. Deswegen bekommen unsere erfolgreichsten Teilnehmer regelmäßig die Gelegenheit, ihre Geschäftsidee einem großen Publikum zu präsentieren. Auch Wissensvermittlung ist uns wichtig. Experten aus dem Rheinland lassen Euch auf verschiedenen Netzwerk-Veranstaltungen an ihrer Expertise und Erfahrung teilhaben. Alle Veranstaltungen haben eins gemeinsam: Es gibt genug Raum, sich mit anderen Gründern und erfahrenen Unternehmern zu vernetzen.

3.2.3 Strukturiere Dich: Dein Geschäftskonzept entwickeln

3.2.3.1 Das NUK-Handbuch

Das NUK-Handbuch ist Dein Leitfaden zur Erstellung des Businessplans, Deines Geschäftsmodells.

Die Leitfragen helfen Dir, Dein Geschäftsmodell betriebswirtschaftlich zu betrachten und zu bewerten.

3.2.3.2 Die Arbeitsmaterialien zum Download

Neben dem Handbuch, dass Du gerade in der Hand hast, haben wir diverse Arbeitsmaterialien vorbereitet, die Du auf unserer Homepage abrufen kannst. Dort findest Du neben einem Tool zur Finanzplanung diverse Vorlagen, die Dir die notwendigen Planungen erleichtern sollen. Alle Vorlagen können von Dir an Deine eigenen Bedürfnisse und Layoutwünsche angepasst werden. Mehr unter: **https://bit.ly/3g0hyIR**

Die NUK-Arbeitsmaterialien im Überblick

NUK-Businessplan-Vorlage	Vereinfacht den Start. Sie enthält alle Gliederungspunkte, damit Du sie einfach mit Inhalt füllen kannst.
NUK-Formblätter	Diese Dokumentenvorlagen unterstützen Dich bei der Personalplanung, dem Produkt/ Dienstleistungsvergleich, der Wettbewerbsanalyse oder der Chancen/ Risikenbewertung.
NUK-Finanzplanungstool	Alles, was Du für eine Drei-Jahresplanung brauchst, inkl. Rentabilitätsvorschau, Gewinn- und Verlustrechnung und Liquiditätsplanung.
NUK-Handbuch	als pdf
Handouts/ Informationen	Neben den Handouts zu Veranstaltungen findest Du im Downloadbereich wichtige Informationen rund um das Thema Businessplan.

3.2.3.3 Reflektiere Dich: Die Gutachten und das Zwischenfeedback

Auf der Seite **nukgutachten.de** kannst Du zwei Mal im Jahr Deine Ideenskizze bzw. Deinen Businessplan zur Bewertung einreichen.

Das Zwischenfeedback zu Deiner Ideenskizze

Jeder Anfang ist schwer. Damit Du weißt, ob Du auf dem richtigen Weg bist, kannst Du zwei Mal im Jahr die Ideenskizze zur Bewertung einreichen. Unsere ExpertInnen geben Dir in ihren Gutachten zu einem sehr frühen Planungsstand ausführlich und konstruktiv Rückmeldung, ob sie Deine Annahmen stützen und Du ihrer Erfahrung nach auf dem Weg zu einem erfolgversprechenden Businessplan bist.

Das Gutachten zu Deinem Businessplan

Wenn Du Deinen Businessplan zu den von uns vorgegebenen Fristen einreichst, bekommst Du als rheinischer Gründer zwei schriftliche Gutachten. Die NUK-ExpertInnen setzen sich dabei individuell mit Deinem Geschäftskonzept auseinander und geben Dir konstruktive und kritische Anregungen für die Weiterentwicklung Deines Geschäftsmodells.

Weitere Infos zur Einreichung findest Du auf unserer Homepage **https://bit.ly/3mBYaEH**

3.2.4 Belohne Dich: Der NUK-Businessplan-Wettbewerb

Zwei Mal im Jahr richten wir einen Businessplan-Wettbewerb aus. Hier kannst Du Deine Geschäftsidee mit anderen Businessplänen messen. Die hochkarätig besetzte NUK-Jury wählt aus den besten Teams die Gewinner aus. Die Teilnahme lohnt sich: Die besten Teams (Nominees) dürfen zum einen ihre Geschäftsidee vor einem großen Publikum präsentieren und haben die Chance auf Preisgelder. Alle Nominees profitieren darüber hinaus von der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit von NUK, erreichen dadurch überregionale Bekanntheit und kommen so in den Fokus von Finanzierern und Netzwerkpartnern.

Um teilnehmen zu können, musst Du Deinen fertigen Businessplan zu den festgesetzten Fristen unter Einhaltung unserer Vorgaben online auf **nukgutachten.de** einreichen (siehe Teilnahmebedingungen und Ausschlusskriterien).

3.3 Teilnahmebedingungen und Ausschlusskriterien

3.3.1 Deine Teilnahme an den NUK-Meetups

Die NUK-Meetups sind grundsätzlich für alle Interessierten offen. Für die Teilnahme an den Meet a Coach | Meetups solltest Du jedoch nicht vor mehr als zwölf Monaten gegründet haben und Dich noch im Aufbau Deines Unternehmens befinden.

3.3.2 Einreichung Ideenskizze / Businessplan / Teilnahme am NUK-Businessplan-Wettbewerb

3.3.2.1 Einreichungsfristen

Deinen Businessplan kannst Du zwei Mal im Jahr auf nukgutachten.de zur Bewertung einreichen. Das Einreichungstool ist bis zum Ende der Abgabefrist ganztägig möglich. Die Abgabetermine findest Du auf **nukgutachten.de**

3.3.2.2 Formale und inhaltliche Vorgaben

Einreichung Deines Businessplan / Teilnahme Businessplan-Wettbewerb

Jede Einreichung, die den formalen und inhaltlichen Vorgaben entspricht, erhält zum einen schriftliches Feedback und nimmt zum anderen automatisch am NUK-Businessplan-Wettbewerb teil.

Checkliste Einreichung Businessplan ✓

- Der Businessplan ist in deutscher Sprache verfasst. ○
- Der Businessplan orientiert sich an den Bausteinen, die im Handbuch beschrieben sind. ○
- Der Businessplan überschreitet / unterschreitet nicht die empfohlenen Seitenzahlen (17–34 Seiten). ○
- Der Businessplan nutzt eine lesbare Schriftgröße (z. B. Arial, 11 Punktgröße) sowie einen 1,5 fachen Zeilenabstand. Seitenränder sind vorhanden (oben, rechts, links: 2,5 cm, unten: 2 cm) ○
- Die Seiten sind fortlaufend nummeriert. ○
- Der Businessplan ist im pdf-Format. ○
- Die Finanzplanung besteht aus im Ausdruck gut lesbaren Tabellen, ergänzt um entsprechende Erläuterungen. Zusätzlich ist die komplette Finanzplanung als Exceltabelle beigefügt. ○
- Von jedem Teammitglied findet sich ein tabellarischer Lebenslauf im Anhang. ○
- Jedes Teammitglied wird bei der Online-Einreichung aufgeführt. ○
- Der Online-Fragebogen ist ausgefüllt. ○

Checkliste Einreichung Ideenskizze ✓

- Die Ideenskizze ist in deutscher Sprache verfasst ○
- Die Ideenskizze orientiert sich an den Bausteinen, die im Handbuch beschrieben sind ○
- Die Ideenskizze überschreitet / unterschreitet die empfohlene Seitenzahl nicht (5–10 Seiten) ○
- Die ideenskizze nutzt eine lesbare Schriftgröße (z. B. Arial, 11 Punktgröße sowie einen 1,5-fachen Zeichenabstand. Seitenränder sind vorhanden (oben, rechts, links: 2,5 cm, unten: 2 cm) ○
- Die Seiten sind fortlaufend nummeriert. ○
- Die Ideenskizze ist im pdf-Format. ○
- Von jedem Teammitglied findet sich ein tabellarischer Lebenslauf im Anhang. ○

Die Einreichung Deiner Ideenskizze (optional)

Die Einreichung der Ideenskizze ist optional. Sie dient als Vorbereitung für den Businessplan. Die Einreichung der Ideenskizze ist nicht Voraussetzung, um Deinen Businessplan zur Bewertung einzureichen und am NUK-Businessplan-Wettbewerb teilzunehmen.

3.3.2.3 Preisgelder

Die Höhe der Preisgelder in jeder Runde findest Du auf unserer Homepage: **neuesunternehmertum.de**

3.3.2.4 Ausschlusskriterien

Von der Teilnahme ausgeschlossen sind Businesspläne/ Ideenskizzen bereits länger bestehender Unternehmen, die ihre Geschäftstätigkeit zwölf Monate vor Einreichungsende aufgenommen haben. Auch Geschäftsideen, die vor Einreichung des Businessplans/ Ideenskizze von Wagniskapitalgebern finanziert wurden, können wir nicht berücksichtigen. Businesspläne/ Ideenskizzen, die bei anderen Wettbewerben ausgezeichnet wurden, sind uns herzlich willkommen und erhalten Gutachten, sind jedoch von der Prämierung ausgeschlossen.

Sollte man in der Einreichungsperiode zu den Nominierten gehören, ist eine wiederholte Teilnahme ebenfalls ausgeschlossen. Ausschlüsse vom Wettbewerb behält sich die Projektleitung im Einzelfall vor.

Torsten Klink
NRW-Bank, win Business Angel Initiative

„NUK bietet das geeignete Gründungsnetzwerk im Rheinland. Unternehmerische Kompetenzen und Kontakte werden hier für die zukünftigen UnternehmerInnen gebündelt. Somit stellt NUK mit dem bereitgestellten ‚Wissenskapital' eine hervorragende Basis dar. Gemeinsame Finanzierungsveranstaltungen mit der NRW.BANK ergänzen mit Know-how und Kapital von Business Angeln das Angebot. Bei NUK lernen UnternehmensgründerInnen, ihre Geschäftsidee gegenüber Dritten plausibel darzustellen. Dabei ist eine kurze, aber inhaltsreiche Darstellung des Konzepts ohne viel ‚Prosa' anzustreben. Dies kommt bei jeder Präsentation auf einer der Finanzierungsveranstaltungen zum Tragen."

4. WER VERBIRGT SICH HINTER NUK?

NUK ist ein Berufsverband, der Gründern hilft, erfolgreiche Unternehmer zu werden. Die Gründerväter sind 1997 mit der Vision gestartet, die Gründerlandschaft im Rheinland positiv und nachhaltig zu verändern. Die Vision ist Wirklichkeit geworden und das Rheinland hat neben NUK jede Menge Angebote für GründerInnen und solche, die es werden wollen. Heute ist Gründen um ein Vielfaches einfacher als damals.

Warum wir trotzdem noch da sind? Die Aufgaben, mit denen sich Gründungsinteressierte konfrontiert sehen, bleiben herausfordernd. Wir brennen dafür, auch den neuen Generationen als GründerInnen zum Erfolg zu verhelfen. Sie können von unserem Netzwerk und Know-how sowie aus unserer Erfahrung aus mehr als 20 Jahren Gründungsberatung profitieren.

Bisher durften wir über 3.500 Teams auf ihrem Weg begleiten. Wir danken allen Menschen, die mit ihrem Engagement Jahr für Jahr die Arbeit von NUK unterstützen und möglich machen.

4.1 Die Coaches, GutachterInnen und ReferentInnen

Das Engagement unserer ehrenamtlich tätigen ExpertInnen ist das, was NUK so besonders macht. Jedes Jahr engieren sich ca. 200 Menschen und helfen Gründungsinteressierten, aus einer Geschäftsidee ein belastbares Geschäftskonzept zu entwickeln bzw. das entsprechende Netzwerk aufzubauen. Die Vielfalt der Expertise ermöglicht es den NUK-TeilnehmerInnen, ihre eigene Idee unter verschiedenen Gesichtspunkten zu prüfen und weiter zu entwickeln. Sie helfen mit persönlichen Coachings, Wissensvermittlung und Gutachten. Dank dieses Engagements können wir jedes Jahr knapp 300 GründerInnen erfolgreich und kostenfrei begleiten.

4.2 Die Mitglieder und Sponsoren

Die Mitglieder und Sponsoren von NUK verbindet ihre Leidenschaft für die Region. Durch ihr finanzielles Engagement bei NUK ermöglichen sie es uns, dass Du alle Leistungen von NUK kostenfrei in Anspruch nehmen kannst. Denn gerade in der Phase, in der innovative Ideen evaluiert werden, sollen Dir keine unnötigen Kosten entstehen. Du sollst Dich darauf konzentrieren können, erfolgreich in die berufliche Unabhängigkeit zu starten. VertreterInnen der Mitglieder und Sponsoren sind mit ihrer Erfahrung außerdem Teil der NUK-Jury, die die Gewinner des Businessplan-Wettbewerbs ermitteln.

Agentur für Arbeit Köln

Digital Hub Cologne GmbH

EXIST – Existenzgründungen aus der Wirtschaft

HDI Vertriebs AG

Hochschule Gründernetz Cologne e. V.

IHK Köln

KPMG AG

KoelnBusiness Wirtschaftsförderungs GmbH

Kreissparkasse Köln

McKinsey & Company, Inc.

NetCologne GmbH

NRW.Bank

Omikron Systemhaus GmbH & Co. KG

Osborne Clarke

Sparkasse KölnBonn

Thurn und Taxis Consulting AG

Web de Cologne e. V.

4.3 Die Alumni-Sponsoren

Als ehemalige Teilnehmer konnten sie selber erfahren, wie wertvoll das Engagement von NUK ist. Jetzt sind sie selber Unterstützer geworden.

COSMOlogic GmbH & Co. KG

Fond of GmbH

Hemoteq AG

true fruits GmbH

WeGrow GmbH

Notizen

4.4 Das Kuratorium

Aufgrund ihrer Kenntnisse und Erfahrungen tragen die Kuratoren wesentlich dazu bei, die Ziele von NUK zu erfüllen. Kuratoren sind Vertreter des öffentlichen Lebens und Vertreter unserer Sponsoren.

Kuratoriumsvorsitzender:

Udo Buschmann
Kreissparkasse Köln

Kuratoriumsmitglieder:

Udo Buschmann
Kreissparkasse Köln

Gerd Diening
HDI-Gerling

Dr. Ladislava Klein
KPMG AG

Torsten Klink
NRW.BANK

Marina Heck
Stadt Köln

Alexander Höckle
IHK Köln

Stefan Rizor
Osborne Clarke

Dr. Alexander Schierjott
Omikron Systemhaus GmbH & Co. KG

Rainer Virnich
Sparkasse KölnBonn

Dr. Thomas Weskamp
McKinsey & Company, Inc.

Geborene Kuratoriumsmitglieder:

Oberbürgermeisterin Katja Dörner
Stadt Bonn

Oberbürgermeister Thomas Geisel
Landeshauptstadt Düsseldorf

Oberbürgermeisterin Henriette Reker
Stadt Köln

Ehrenmitglieder des Kuratoriums:

Dr. Joachim Hausen

Dr. Jürgen Zech

4.5 Der Wissenschaftliche Beirat

Bedeutende Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Forschung und Technik unterstützen NUK Neues Unternehmertum Rheinland e.V. im Wissenschaftlichen Beirat immer dann, wenn es um die Beurteilung komplizierter Geschäftsideen aus dem wissenschaftlich-technischen Bereich geht. Auf der dritten Stufe des NUK-Businessplan-Wettbewerbs ist der Wissenschaftliche Beirat Bestandteil der hochkarätigen Jury, die für die Auswahl der Gewinnerteams verantwortlich ist. Dem Gremium gehören derzeit an:

Prof. Dr. Klaus Becker
Technische Hochschule Köln
Fahrzeugakustik, Fahrzeugschwingungen, Objektivierung subjektiver Fahreindrücke

Prof. Dr. Malte Brettel
RWTH Aachen
Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften für Ingenieure und Naturwissenschaftler
Gründerzentrum

Prof. Dr. Klaus Deimel
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
Professor für BWL insb. Controlling, Entrepreneurship und Mittelstand, CENTIM

Prof. Dr. Monika Engelen
Technische Hochschule Köln
Fakultät für Informatik und Ingenieurswissenschaften
Betriebswirtschaftliches Institut Gummersbach (BIG)

Prof. Dr. Gernot Heisenberg
Technische Hochschule Köln
Institut für Informationswissenschaft (IWS)

Prof. Dr. Dirk Kuttenkeuler
Rheinische Fachhochschule Köln

Prof. Dr. Claudia Loebbecke
Universität zu Köln
Seminar für Allgemeine BWL, Medien- und Technologiemanagement

Prof. Dr. Harald P. Mathis
Hochschule Hamm-Lippstadt
Fachbereich Industrielle Informatik und Biosystemtechnik

Prof. Dr. Rainer Minz
Universität zu Köln

Prof. Dr. Christoph Zacharias
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
Existenzgründungs- und Mittelstandsmanagement

4.6 Der NUK-Vorstand

Drei ehrenamtliche sowie ein hauptamtliches Vorstandsmitglied entscheiden über die strategische Ausrichtung von NUK.

Unser etablierter Vorstand entscheidet mit seiner langjährigen Expertise in der Start-up-Szene über die strategische Ausrichtung von NUK.

Vorstandsvorsitzender:
Rainer Virnich
Mitglied des Vorstandes der Sparkasse KölnBonn

Geschäftsführer:
Prof. Dr. Theo Lieven
Gründer der VOBIS Microcomputer AG, geschäftsführender Gesellschafter der Beteiligungs- und Beratungsgesellschaft VINCERO Holding, Aachen/Deutschland

Schatzmeister:
Dr. Dietrich Gottwald
Gründer Omikron Systemhaus GmbH & Co. KG

Vorstandsmitglied:
Dr. Thomas Weskamp
Senior Partner bei McKinsey & Company, Inc.

4.7 Das NUK-Team

Das NUK-Team hat immer ein offenes Ohr für Deine Fragen. Unser Ziel ist es, Dich zu einer erfolgreichen Gründung zu begleiten. Mit der Organisation und Weiterentwicklung unserer Angebote sorgen wir für ein Programm, dass Dich zum Ziel führt.

Judith Mertens

Als Projektleiterin NUK treibt sie die konzeptionelle und strategische Weiterentwicklung des gesamten NUK-Leistungskataloges, sowie die Konzeption und Organisation von Events und des Marketings voran. Sie ist Hauptansprechpartnerin für die TeilnehmerInnen und Alumni, die Coaches, GutachterInnen und ReferentInnen sowie die NetzwerkpartnerInnen und Multiplikatorinnen.
Kontakt: judith@gehnukfragen.de, 0221-9758084-4

Kanimoli Pavanandarajah

Als Visionärin und Netzwerkerin ist sie die Hauptansprechpartnerin für die Belange alle MitgliederInnen und SponsorInnen. In dieser Aufgabe ist sie als NUK-Botschafterin immer da unterwegs, wo Start-Ups Unterstützung auf dem Weg an den Start benötigen. Zusätzlich verantwortet sie auch die strategische Weiterentwicklung des NUK-Verbandes.
Kontakt: kani@gehnukfragen.de, 0221 226-52814

Impressum

Herausgeber:
Digital Hub Cologne GmbH

Gottfried-Hagen-Str. 62, 51105 Köln
0221-9758084-4
info@gehnukfragen.de

Mediaplanung/ Redaktionsleitung:
Judith Mertens

Redaktion:
Judith Mertens, Kanimoli Pavanandarajah, Alexander Lasa

Gestaltung:
Roman Bold & Black, Köln

Fotos:
NUK e. V., Oliver Schulze, Thomas Leege, NRW.Bank, Digital Hub Cologne GmbH, Simon Hecht, Gateway ESC/ Fabian Stürtz, compounder GmbH

Köln, Februar 2021

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.

Starten ist einfach.

Wenn man für seine Ideen einen starken Partner an seiner Seite hat.

Jetzt Termin vereinbaren!

Sparkasse KölnBonn GründerCenter
Telefon: 0221 226-94449
E-Mail: gruendung@sparkasse-koelnbonn.de

sparkasse-koelnbonn.de/gruendung

Wenn's um Geld geht

Sparkasse KölnBonn

NUK dankt den Sponsoren

Sparkasse KölnBonn

Kreissparkasse Köln

McKinsey&Company, Inc.

Bundesagentur für Arbeit
Agentur für Arbeit Köln

KölnBusiness

eXIST
Existenzgründungen aus der Wissenschaft

IHK Köln

KPMG

NRW.BANK
Wir fördern Ideen

omikron
e-banking solutions

Osborne Clarke

HDI
Das ist Versicherung.

RTZ
Rechtsrheinisches Technologie- und GründerZentrum Köln GmbH

STARTPLATZ

Alumni-Sponsoren

COSMOlogic
Predicting Solutions

true fruits

FOND OF

Hemoteq

WeGrow