



GRÜNDERPREIS
THÜRINGEN 2013

Das Handbuch

Der Businessplan

In 7 Schritten zum Erfolg

www.gruenderpreis-thueringen.de

Freistaat
Thüringen



Ministerium
für Wirtschaft, Arbeit
und Technologie



IHK

Arbeitsgemeinschaft der Thüringer
Industrie- und Handelskammern



Arbeitsgemeinschaft der
Thüringer
Handwerkskammern



Nutzen Sie Ihre Chancen

ESF 
EUROPA FÜR THÜRINGEN
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS

| | |
|---|-----|
| Vorwort | 3 |
| Zum Businessplan | 4 |
| Der Businessplan | |
| In 7 Schritten zum Erfolg | 7 |
| 1. Schritt: Zusammenfassung | 8 |
| 2. Schritt: Produkt/Dienstleistung | 10 |
| 3. Schritt: Gründer (-Team) | 16 |
| 4. Schritt: Unternehmen und Organisation | 18 |
| 5. Schritt: Markt und Wettbewerb | 28 |
| 6. Schritt: Marketing und Vertrieb | 32 |
| 7. Schritt: Finanzplanung und Finanzierung | 36 |
| Muster-Businessplan der DigiLight Optronics GmbH | 54 |
| 1. Zusammenfassung | 58 |
| 2. Produkt und Dienstleistung | 60 |
| 3. Gründerteam | 68 |
| 4. Unternehmen und Organisation | 69 |
| 5. Markt und Wettbewerb | 73 |
| 6. Marketing und Vertrieb | 78 |
| 7. Finanzplanung und Finanzierung | 82 |
| 8. Anlagen | 96 |
| Anhang | 97 |
| Glossar | 98 |
| Adressen | 104 |
| Impressum | 107 |

Vorwort



Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Gründerinnen und Gründer,

im Silicon Valley in den USA, also dort, wo weltweit am meisten geforscht und entwickelt wird, und wo nahezu halbjährlich neue innovative Geschäftsideen wie Facebook, Apple oder LinkedIn die Märkte erobern, gilt folgendes Sprichwort: „Wer noch keine Pleite hingelegt hat, dem misstrauen die Investoren.“

Auch wir in Thüringen brauchen diese positive Risikobereitschaft. Wirtschaft lebt von mutigen Akteuren, die versuchen, Entwicklungen vorauszusehen, die nicht vorauszusehen sind. Manch eine Idee mag von Außenstehenden voreilig als Utopie abgetan werden. Der Erfolg hat bekanntlich viele Väter. Gewagte Visionen dagegen oftmals viele Spötter.

Lassen Sie sich durch diese Vorurteile nicht von Ihrem Vorhaben abbringen. Wir stehen an Ihrer Seite!

Mit unseren vielen Initiativen wollen wir Wagnisse ermöglichen. Der Anteil der Selbstständigen an den Erwerbstätigen ist in Thüringen zuletzt leicht gestiegen, liegt aber noch immer unter dem deutschen Durchschnitt. Der Schritt zur Gründung eines Unternehmens und damit in die Selbstständigkeit wird bei uns noch zu oft als Notlösung angesehen.

Mein Haus und ich unternehmen zahlreiche Dinge, um die Gründerkultur in Thüringen voranzutreiben. Dazu zählen Mikrokredit- und Beteiligungskapitalprogramme, die Öffnung von bestehenden Wirtschaftsförderprogrammen oder das Thüringer Netzwerk für Innovative Gründungen.

Ganz neu ist das Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum, kurz ThEx. Darin werden alle einschlägigen Angebote der Thüringer Beratungsakteure, insbesondere der IHKs und HWKs unter einem Dach zusammen geführt.

Das ThEx organisiert auch den „Gründerpreis Thüringen 2013“ des Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie. In den Kategorien Businesspläne für Existenzgründungen und erfolgreiche Jungunternehmen werden wir die besten neuen Initiativen im Freistaat auszeichnen.

Doch der Preis ist die Kür. Zuerst kommt die Pflicht. Innovative Geschäftsideen benötigen nicht nur Helden, sondern auch, ganz pragmatisch, eine Agenda. Ein ausgefeilter Plan, wie eine Geschäftsidee in die Tat umgesetzt werden kann, ist die Basis jeden Erfolgs.

Hier kommt, trotz aller Zukunftsorientierung, ein echter Klassiker ins Spiel. Der Businessplan ist die zeitlose Methode, realistische Projektentwürfe zu entwickeln und diese in wasserdichte Finanzierungskonzepte einzubetten. In der Regel arbeiten Sie Ihre grobe Geschäftsidee in mehreren Stufen zu einem vollständigen Businessplan aus. Dabei lernen Sie, Fehler und Mängel fortlaufend zu verbessern – und halten am Ende ein wirklich solides Geschäftskonzept in den Händen.

Der Businessplan ist Handlungsempfehlung und Schlüsselinstrument zur Beurteilung eines Geschäftsvorhabens und somit Visitenkarte, um Kapitalgeber zu gewinnen. Deshalb finde ich es auch gut, ein Handbuch zum Anfertigen von Businessplänen aufzulegen. Hier findet man wertvolle Hinweise und Tipps, wie man neue Ideen, Produkte und Dienstleistungen in Form einer „Roadmap“ unternehmerisch umsetzt.

Abschließend danke ich dem Beratungsnetzwerk der IHKs und HWKs, insbesondere der IHK Ostthüringen zu Gera für Erstellung des Handbuches und die Motivation und Begleitung der Wettbewerbsteilnehmer.

Ich wünsche Ihnen allen viel Erfolg bei Ihrer Unternehmungsgründung und danke Ihnen für Ihr Engagement. Thüringen braucht Sie.

In diesem Sinne grüßt Sie,

Ihr

Matthias Machnig,

(Thüringer Minister für Wirtschaft, Arbeit und Technologie)

Zum Businessplan

Begriff

Übersetzt heißt dieser englische Begriff nichts anderes als „Geschäftsplan“. Ein Plan, der detailliert das Gesamtkonzept einer Unternehmensgründung wiedergibt.

Businesspläne werden aber auch von etablierten Unternehmen erstellt, wenn es darum geht, neue Geschäftsfelder zu gründen, neue Produktlinien zu planen oder sogar ganze Betriebe zu übernehmen.

Der Businessplan ist das zentrale Instrument für die Planung, Beurteilung und Steuerung der Unternehmensgründung.

Funktion

Wozu benötigen Sie einen Businessplan?

Als Gründer brauchen Sie einen realistischen Rahmenplan, in dem Sie Ihre Aktivitäten vorantreiben können. Sie sollten die Chancen und Risiken richtig einschätzen, um Überraschungen zu vermeiden.

Wenn Sie schon im Vorfeld Kunden gewinnen (Referenzkunden, Schlüsselkunden), schaffen Sie Sicherheit für Ihre Unternehmung. Mit einem guten Plan können Sie Investoren überzeugen, die sich an der Gründung beteiligen.

Ein professioneller Businessplan gibt einen Überblick, macht Chancen und Risiken transparent und kann andere für das Gründungsvorhaben interessieren. Er schafft Vertrauen in das Vorhaben und in die Gründerpersönlichkeit. Ein gutes Konzept ist eine entscheidende Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung Ihres zukünftigen Unternehmens.

Zielgruppen

Für wen wird ein Businessplan geschrieben, wer braucht ihn?

Die wichtigste Zielgruppe sind Sie selbst. Sie finden mit Hilfe des Businessplans heraus, ob sich das Risiko einer Gründung lohnt und ob sich Ihr Vorhaben überhaupt rechnet.

Weitere wichtige Zielgruppen sind Gesellschafter, Banken, Förderinstitute, Venture Capitalists (Beteiligungsgesellschaften, die auf Wagniskapital spezialisiert sind), potenzielle Mitarbeiter, Kunden und Kooperationspartner.

Vielfach handelt es sich bei den Lesern von Businessplänen um Banker oder Manager von Beteiligungs- oder Fördergesellschaften.

Für den Businessplan heißt das, dass er:

- eine schnelle Orientierung ermöglichen soll,
- in den wichtigsten und interessantesten Punkten gut herausgearbeitet ist,
- logisch und klar strukturiert ist sowie einfache und sachliche Formulierungen beinhaltet,
- technische Informationen so darstellt, dass sie für Laien verständlich sind.

Begriff
Funktion
Zielgruppen
Gestaltung

Gestaltung

Der Umfang eines Businessplans hängt stark vom Vorhaben ab. Innovative Ideen oder Geschäftssysteme müssen eventuell ausführlicher erläutert werden als bekannte Geschäftsideen.

Folgende Grundregeln sollten Sie bei der Erstellung Ihres Planes beachten.

Ihr Businessplan sollte:

- ein einheitliches Layout haben (gleicher Seitenaufbau, Schrift usw.),
- gebunden sein,
- ein professionelles Deckblatt mit Kontaktdaten und Vertraulichkeitshinweis haben (siehe Musterbusinessplan Seite 56),
- übersichtlich gegliedert sein,
- eine Inhaltsangabe enthalten,
- mit Seitenzahlen versehen sein,
- Bilder, Tabellen, Übersichten und Grafiken enthalten, die die textlichen Darstellungen aufwerten.



! Tipp

Der fertige Businessplan sollte unbedingt getestet werden. Personen, die wenig über Ihr Vorhaben wissen, müssen Ihren Geschäftsplan verstehen. Dadurch können Fragen und Probleme beantwortet bzw. gelöst werden, bevor ein Kreditinstitut oder eine Förderstelle den Businessplan erhält.

Lassen Sie sich den Businessplan nicht einfach von Beratern oder Bekannten schreiben. Sie als Gründer müssen sich und Ihr Gründungsvorhaben präsentieren – bei Banken, bei Förderstellen und bei potenziellen Kunden. Daher ist es unumgänglich, die Aussagen des Businessplans genau zu kennen und zu wissen, wie sie zustande gekommen sind. Schreiben Sie den Businessplan selbst. Das macht Sie sicher.

Beachten Sie, dass Ihr Businessplan nie wirklich fertig wird. Es gibt immer neue Erkenntnisse, neue Entwicklungen und geänderte Rahmenbedingungen, die Sie berücksichtigen müssen.

Zum Businessplan

Das Handbuch

Das vorliegende Handbuch soll Ihnen ein Leitfaden für die Erarbeitung Ihres Businessplans sein. Es soll Ihnen die Arbeit erleichtern.

Im Informationsteil werden grundsätzliche Informationen gegeben und erläutert.



Tipp

Wichtige Hinweise sind als **Tipp** gekennzeichnet.



Kompakt

In der Rubrik **Kompakt** sind konkrete Fragen und Hinweise formuliert, welche Aussagen in Ihrem Businessplan enthalten sein sollten. Es ist immer einfacher, Fragen zu beantworten, als abstrakte Gliederungspunkte mit Inhalten zu füllen.



Detail-Infos

Im Bereich **Detailinformationen** wird Ihnen Zusatzwissen vermittelt, das Ihnen bei Ihrer Entscheidungsfindung helfen sollen.



GRÜNDERPREIS
THÜRINGEN 2013

Der Businessplan

In 7 Schritten zum Erfolg

1. Schritt

Zusammenfassung

Die Zusammenfassung, auch Executive Summary genannt, ist die Visitenkarte Ihres Businessplans. Kapitalgeber und andere Interessenten schauen sich immer erst die Zusammenfassung an. Sie soll einen kurzen Abriss aller wichtigen Aspekte des Businessplans enthalten.



Auf maximal zwei Seiten soll dargestellt werden, was Sie unbedingt vermitteln wollen. Insbesondere sollten Sie Auskunft geben über:

- das Produkt bzw. die Dienstleistung,
- das Gründerteam,
- den Kundennutzen,
- das Marktpotenzial und die Konkurrenzsituation sowie
- den Kapitalbedarf und den zu erwartenden Gewinn.

Eine gute Zusammenfassung bietet Ihnen die Chance, bei den Lesern Interesse an Ihrem Konzept zu wecken. Zwar wird die Qualität der Zusammenfassung nicht der alleinige Grund für einen Kapitalgeber sein, ein Vorhaben zu fördern, sie entscheidet jedoch häufig darüber, ob der restliche Teil des Businessplans gelesen wird. Gehen Sie aus diesen Gründen bei der Erstellung der Zusammenfassung besonders sorgfältig vor.

! Tipp

Schreiben Sie die Zusammenfassung zum Schluss. Erst wenn die übrigen 6 Schritte erarbeitet sind, werden Sie Ihre Ideen und Ziele konkret und präzise formulieren können.

Zusammenfassung



Kompakt

- Was ist Ihre Geschäftsidee (Produkt/Dienstleistung)? Was ist Ihre Innovation?
- Welche Kenntnisse und Erfahrungen qualifizieren Sie für dieses Gründungsvorhaben?
- Welche Unternehmensziele verfolgen Sie? Wie wollen Sie diese Ziele erreichen?
- Wer sind Ihre Zielkunden? Welchen Nutzen hat der Kunde von Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung?
- Welche Märkte und Branchen sind für Ihr Unternehmen relevant?
- Welche Wettbewerbsvorteile haben Sie gegenüber den Konkurrenten?
- Welchen Umsatz und Gewinn planen Sie in den nächsten drei Jahren?
- Wie hoch ist Ihr Kapitalbedarf?

2. Schritt



Produkt/Dienstleistung

Beschreibung von Produkt bzw. Dienstleistung

Beschreiben Sie Ihre innovative Produkt- oder Dienstleistungsidee. Achten Sie darauf, dass Ihre Ausführungen kurz, präzise und verständlich sind.

Ein zentraler Punkt ist auch der Vergleich mit bereits existierenden Produkten der Konkurrenz. Bei der Bewertung sollten Sie Ihre Angebote und die Ihrer Wettbewerber nach gleichen Kriterien beurteilen. Gehen Sie besonders auf innovative Merkmale ein, die Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung von bereits existierenden Konkurrenzprodukten abhebt.

Sollten Sie mehrere Produkte/Dienstleistungen anbieten, so fassen Sie Ihr Angebot zu sinnvollen Geschäftsfeldern zusammen (zum Beispiel zu Produkt- oder Kundengruppen).

Kundennutzen

Entscheidend für den Erfolg Ihres Unternehmens ist, ob sich Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung auf dem Markt absetzen lässt. Versetzen Sie sich also in die Lage Ihres Kunden und erklären Sie Ihren einzigartigen Kundennutzen. Stellen Sie sich die Frage, warum Kunden gerade Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung kaufen sollten und welchen zusätzlichen Nutzen die Kunden dadurch erhalten.

Der Kundennutzen lässt sich letztlich auf die Dimensionen: Zeit, Kosten und Qualität reduzieren. Stellen Sie dar, ob Ihre Idee für den Kunden zu einer Zeit- bzw. Geld-einsparung führt oder ob eine Qualitätsverbesserung erreicht wird.

Sollten bereits vergleichbare Produkte/Dienstleistungen am Markt sein, verdeutlichen Sie, welchen zusätzlichen Nutzen der Kunde hat, wenn er Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung kauft.

Tipp

Argumentieren Sie nicht damit, dass Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung noch nicht auf dem Markt existiert. Auch bei einer innovativen Geschäftsidee, mit der Sie eine Marktnische besetzen, müssen Sie die Konkurrenzprodukte kennen, die auf eine andere Art und Weise (zum Beispiel eine andere Technologie) einen ähnlichen Kundennutzen erfüllen.

Entwicklungsstand

Bei der Beschreibung des Entwicklungsstandes in Ihrem Produktbereich sollten Sie möglichst auf eine technisch zu detaillierte Darstellung verzichten. Selbst ein Laie sollte Ihren Erläuterungen folgen können.

Erklären Sie, in welchem Stadium der Produktentwicklung Sie sich derzeit befinden. Zum besseren Verständnis können Sie dem Businessplan ein Foto oder eine Skizze beilegen. Geben Sie an, welche Voraussetzungen für die Herstellung und Entwicklung Ihrer Produkte/Dienstleistungen erforderlich sind und ob Sie diese bereits erfüllen.

Klären Sie auch Anforderungen des Gesetzgebers an Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung ab (TÜV, Bundesgesundheitsamt etc.). Beschreiben Sie diesbezüglich, welche Zulassungen/Genehmigungen bereits bestehen, beantragt sind oder noch beantragt werden müssen.

Von Vorteil ist auf jeden Fall ein vorhandener Prototyp, der den Investor von Ihrer Geschäftsidee überzeugen kann. Gehen Sie in diesem Zusammenhang auch speziell auf das Thema Produktschutz (zum Beispiel durch Patente, Lizenzen) ein, um einer potenziellen Nachahmung vorzubeugen.

Entwicklungspotenzial

Machen Sie sich Gedanken darüber, wie eine Weiterentwicklung Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung aussehen könnte. Gibt es Möglichkeiten zur Produktvariation?

Wenn sich im Vorfeld schon Risiken in der Entwicklung abzeichnen, führen Sie diese auf jeden Fall an und schlagen Sie Lösungsansätze vor.

2. Schritt



Detail-Infos

Gewerbliche Schutzrechte

Patent –

Wenn es um technische Erfindungen geht

Ein Patent ist ein Schutzrecht für technische Erfindungen, wie zum Beispiel technische Gegenstände, chemische Stoffe oder technische Verfahren. Die Erfindung muss neu und gewerblich anwendbar sein sowie auf einer erfinderischen Tätigkeit beruhen. Die Anmeldung wird beim Deutschen Patent- und Markenamt (DPMA) vorgenommen. Überprüft werden nicht nur die formellen Voraussetzungen einer Patentanmeldung, sondern auch die inhaltlichen Anforderungen an ein Patent. Die volle Schutzwirkung beginnt mit der Erteilung des Patents. Die maximale Laufzeit beträgt 20 Jahre. Die Patentanmeldung ist auf Deutschland beschränkt, kann aber darüber hinaus erweitert werden.

Gebrauchsmuster –

„Kleines Patent“ mit großen Vorteilen

Das Gebrauchsmuster ist ebenfalls ein Schutzrecht für technische Erfindungen. Im Gegensatz zum Patent sind beim Gebrauchsmusterschutz Verfahren, zum Beispiel Herstellungs- oder Behandlungsverfahren, nicht schutzfähig. Die Erfindung muss neu und gewerblich anwendbar sein sowie auf einem erfinderischen Schritt beruhen. Der Gebrauchsmusterschutz erfordert ebenso eine Anmeldung beim DPMA. Anders als beim Patent erfolgt lediglich eine formelle Prüfung. Erst wenn Konkurrenten beantragen, die Gebrauchsmusterregistrierung zu löschen, wird geprüft, ob die inhaltlichen Voraussetzungen für eine Registrierung gegeben waren. Auch die Schutzwirkung des Gebrauchsmusters kann über Deutschland hinaus ausgeweitet werden.

Marke –

Schutz für einen guten Namen

Marken sind Zeichen, die geeignet sind, die Waren und Dienstleistungen eines Unternehmens von den Waren eines anderen Unternehmens zu unterscheiden. Als Marke schutzfähig sind Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen oder sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen. Voraussetzung für die Schutzfähigkeit der Zeichen ist, dass sich diese graphisch darstellen lassen. Der Schutz beginnt grundsätzlich mit der Eintragung in das vom DPMA geführte Markenregister. Es erfolgt eine Einordnung in verschiedene Dienstleistungs- und Warenklassen, wobei eine nachträgliche Erweiterung nicht möglich ist. Die Marke ist innerhalb von fünf Jahren nach der Anmeldung zu benutzen, anderenfalls besteht die Möglichkeit der Löschung.

Geschmacksmuster – Auf die Form kommt es an

Das Geschmacksmuster schützt die gesamte äußere Gestaltungsform eines Erzeugnisses und umfasst Farb- und Formgestaltungen, die geeignet sind, auf das ästhetische Empfinden des Menschen zu wirken. Das Geschmacksmuster muss neu und gewerblich verwertbar sein sowie eine gestalterische Eigentümlichkeit besitzen. Die Anmeldung erfolgt beim DPMA zur Eintragung in das Musterregister. Da das Geschmacksmuster ähnlich wie das Gebrauchsmuster ein ungeprüftes Registerrecht ist, werden inhaltliche Schutzvoraussetzungen erst im Verletzungsfall geklärt. Die Schutzwirkung beginnt mit der Eintragung des Geschmacksmusters im Register. Die Höchstschutzdauer beträgt 25 Jahre. Der Schutz des Geschmacksmusters beschränkt sich auf Deutschland, allerdings besteht die Möglichkeit diesen Schutz darüber hinaus zu erweitern.

Mehr Informationen:

Deutsches Patent- und Markenamt
Zweibrückenstraße 12
80331 München
Telefon: 089 21950
Telefax: 089 21952221
www.dpma.de



2. Schritt

? Kompakt

Beschreibung von Produkt und Dienstleistung

- Was ist Ihre Geschäftsidee?
- Handelt es sich um eine Innovation?
- Warum ist Ihr Produkt einzigartig?
- Welche Konkurrenzprodukte existieren bereits?
- Bieten Sie ein besonderes Service- bzw. Wartungsangebot an?

Kundennutzen

- Welche Bedürfnisse haben die Kunden?
- Welchen Nutzen haben die Kunden von Ihrem Angebot?
- Gibt es Substitute, also austauschbare Produkte/Dienstleistungen, auf dem Markt?
- Wodurch hebt sich Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung von der Konkurrenz ab?

Entwicklungsstand

- Wie ist der Stand der Technik in Ihrem Produktbereich?
- In welchem Entwicklungsstadium befindet sich Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
- Welche Voraussetzungen sind für die Herstellung und Entwicklung Ihrer Produkte/Dienstleistungen notwendig. Erfüllen Sie diese bereits?
- Lassen sich bereits Entwicklungsrisiken erkennen?
- Welche Lösungsansätze schlagen Sie vor?
- Benötigen Sie für den Markteintritt besondere Zulassungen und Genehmigungen (Stand)?
- Wie kann Ihr Produkt geschützt werden (Patente, Lizenzen)?
- Sind Sie Alleininhaber dieser Patente und Lizenzen?
- Bestehen Abhängigkeiten/Einschränkungen durch Patente/Lizenzen, die im Besitz von Konkurrenten sind?

Entwicklungspotenzial

- Wie kann Ihr Produkt weiterentwickelt werden?
- Gibt es Möglichkeiten zur Produktvariation?

Produkt/Dienstleistung



3. Schritt

Gründer (-Team)

Kapitalgeber lassen sich weit mehr von den Menschen beeindrucken, die hinter einer Idee stecken, als von der Idee selbst. Persönlichkeit, Sach- und Sozialkompetenz sowie Engagement der Gründer bestimmen bis zu 80% die Entscheidung des Investors für oder gegen ein Projekt. Gehen Sie daher sehr sorgfältig auf das Thema Gründerpersönlichkeit ein.

Zeigen Sie den bisherigen beruflichen Werdegang aller Teammitglieder auf (zum Beispiel Schulbildung/Studium, Berufsausbildung, berufliche Tätigkeit, Zusatzqualifikationen).

Heben Sie in der Darstellung der Qualifikation des Managements diejenigen Aspekte hervor, die für die Umsetzung Ihres Vorhabens von Bedeutung sind.

Nennen Sie für alle wichtigen Teammitglieder:

- unternehmensspezifische Fertigkeiten sowie
- sonstige besondere Fähigkeiten, die für das Unternehmen wichtig sein können (zum Beispiel berufliche Erfahrungen).

Gehen Sie auch kurz darauf ein, wie die zukünftigen Aufgabenbereiche im Unternehmen verteilt sind.



Gründer (-Team)



Tipp

Schreiben Sie nicht mehr als eine Drittelseite pro Teammitglied. Vollständige Lebensläufe der Teammitglieder sollten als Anlage in tabellarischer Form beigefügt werden.



Kompakt

- Wer gehört zum Gründerteam?
- Welche fachlichen Qualifikationen bringt der Gründer bzw. das Gründerteam ein?
- Welche kaufmännischen Kenntnisse und Erfahrungen hat der Gründer bzw. das Team?
- Über welche Branchenerfahrung verfügen die Teammitglieder?
- Wer ist für welche Aufgabenbereiche verantwortlich?
- Wie ergänzen sich die Fähigkeiten in Bezug auf die Führung des Unternehmens?

4. Schritt

Unternehmen und Organisation

Rechtsform

Schildern Sie an dieser Stelle, welche Rechtsform Sie für Ihr Unternehmen gewählt haben und warum. Wenn Sie Ihre Geschäftsidee mit Partnern verwirklichen, dann gehen Sie auch auf die Funktionen der einzelnen Gesellschafter und die Gesellschaftsstruktur ein (Kapitaleinlage/ Haftung, Verantwortung für die Geschäftsführung).

Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie Erläuterungen und eine Übersicht zu den wichtigsten Rechtsformen.

! Tipp

Ziehen Sie bei der Wahl Ihrer Rechtsform einen Steuerberater, Berater der Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern hinzu.



Unternehmen und Organisation



Detail-Infos

Die verschiedenen Rechtsformen deutscher Unternehmen macht es für eine Gründung erforderlich, sich über die einzelnen Vor- aber auch Nachteile sorgfältig zu informieren und die sich ergebenden Vorteile gegeneinander abzuwägen. Im Folgenden soll ein Überblick über die wichtigsten Rechtsformen gegeben werden:

Einzelunternehmer (Einzelkaufmann)

Die nennenswerten Vorteile sind, dass der Einzelunternehmer weder ein Mindestkapital benötigt noch besondere Gründungsvorschriften beachten muss. Erforderlich ist lediglich eine Gewerbeanmeldung bzw. bei Freiberuflern eine Betriebseröffnungsanzeige beim Finanzamt. Die anfallenden Gründungskosten sind somit minimal. Lässt sich der Einzelunternehmer ins Handelsregister eintragen, wird er zum Einzelkaufmann.

Der Unternehmer hat einen großen Gestaltungsspielraum, kann sich somit rascher an veränderte Marktbedingungen anpassen und muss die erzielten Gewinne nicht teilen. Allerdings lastet auch die gesamte Verantwortung allein auf ihm. Der Einzelunternehmer haftet mit seinem gesamten Vermögen (privat und geschäftlich) unbeschränkt.

Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR bzw. BGB-Gesellschaft)

Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts besteht durch eine einfache und kostengünstige Gründung (kein Notar, kein Mindestkapital) sowie vielseitige Einsatzmöglichkeiten. Wie beim Einzelunternehmer ist lediglich eine Gewerbeanmeldung bzw. eine Betriebseröffnungsanzeige erforderlich. Für den Gesellschaftsvertrag ist keine besondere Form vorgeschrieben, wenngleich die Schriftform empfehlenswert ist. Im Geschäftsverkehr muss die Gesellschaft mit den Namen aller Gesellschafter auftreten.

Jeder Gesellschafter hat bei dieser Rechtsform ein hohes Maß an Mitbestimmungsmöglichkeiten. Gegenüber Gläubigern haftet sowohl das Gesellschaftsvermögen als auch das gesamte Privatvermögen aller Gesellschafter. Bei Kreditinstituten hat die Gesellschaft bürgerlichen Rechts ein höheres Ansehen als der Einzelunternehmer.



Tipp

Das Einzelunternehmen und die Gesellschaft bürgerlichen Rechts eignen sich besonders für den Einstieg in eine selbständige Tätigkeit.

4. Schritt



Detail-Infos

Partnerschaftsgesellschaft

Diese Rechtsform steht nur Freiberuflern offen. Der Partnerschaftsvertrag muss schriftlich geschlossen werden. Die Gesellschaft bedarf der Eintragung ins Partnerschaftsregister. Ein Mindestkapital ist nicht erforderlich. Gegenüber Gläubigern haften die Gesellschafter neben dem Vermögen der Gesellschaft auch persönlich. Liegt jedoch ein beruflicher Fehler nur eines Gesellschafters vor, haftet auch nur dieser neben der Gesellschaft mit seinem Privatvermögen.

Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Freiberuflern steht diese Rechtsform nicht zur Verfügung. Die offene Handelsgesellschaft wird durch Abschluss eines Gesellschaftsvertrages, der zweckmäßigerweise schriftlich gefasst werden sollte, errichtet. Wegen der notwendigen Eintragung im Handelsregister ist die Gründung mit einigen Formalitäten verbunden. Die Gründungskosten sind jedoch relativ gering.

Für die Gründung einer offenen Handelsgesellschaft ist kein Mindestkapital erforderlich und jeder Gesellschafter besitzt ein hohes Maß an Mitbestimmungsmöglichkeiten. Auch die offene Handelsgesellschaft hat bei Kreditinstituten ein hohes Ansehen.

Kommanditgesellschaft (KG)

Die Kommanditgesellschaft besteht aus mindestens einem persönlich haftenden Gesellschafter (Komplementär) und mindestens einem beschränkt haftenden Gesellschafter (Kommanditist). Diese Unternehmensform ist besonders dann geeignet, wenn einige Gesellschafter nur zusätzliches Kapital geben möchten und keine persönliche Haftung übernehmen wollen.

Eine besondere Form ist für den Abschluss des Gesellschaftsvertrages nicht vorgesehen, jedoch wird Schriftform empfohlen. Auch bei dieser Rechtsform ist die Eintragung im Handelsregister notwendig. Ein Mindestkapital ist für die Gründung nicht vorgeschrieben. Der Komplementär führt die Geschäfte allein und besitzt damit eine hohe Entscheidungsgewalt.



Tipp

Unternehmen, die im Handelsregister eingetragen sind, genießen nur am Ort des Firmensitzes einen gewissen Namensschutz. Intensiver kann man den Namen seines Unternehmens durch eine Markenmeldung beim Deutschen Patent- und Markenamt schützen. (siehe dazu Seiten 12/13 Gewerbliche Schutzrechte)

Unternehmen und Organisation

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Durch die Gründung einer GmbH wird eine Kapitalgesellschaft mit eigenen Rechten und Pflichten und einem eigenen Firmennamen geschaffen. Im Gegensatz zu den dargestellten Personengesellschaften haften die Gesellschafter einer GmbH nicht persönlich. Diese Haftungsbeschränkung ist ein wichtiger Grund für die Wahl dieser Rechtsform. Allerdings sind die Gründungsformalitäten wegen der notariellen Beurkundung des Gesellschaftsvertrages und der notwendigen Eintragung im Handelsregister aufwendiger und kostenintensiver als bei den Personengesellschaften. Zudem ist ein Stammkapital von mindestens 25.000 Euro notwendig. Das Stammkapital wird durch die Einlage von Geschäftsanteilen der Gesellschafter erbracht. Der Nennbetrag jedes Geschäftsanteils muss auf volle Euro lauten. Ein Gesellschafter kann mehrere Geschäftsanteile übernehmen. Die Einlagen können als Bar- oder Sacheinlage erbracht werden. Bareinlagen brauchen bei der Gründung nicht in voller Höhe, sondern nur zu einem Viertel des jeweiligen Nennbetrages des Geschäftsanteils eingezahlt sein. Die eingezahlten Geldeinlagen (einschließlich gegebenenfalls zu leistender Sacheinlagen) müssen bei der Anmeldung zur Eintragung jedoch mindestens 12.500 Euro betragen.

Die Geschäftsführung kann von den Gesellschaftern oder von Fremdgeschäftsführern ausgeübt werden. Der Gesetzgeber hat zudem eine Möglichkeit zur vereinfachten GmbH-Gründung geschaffen. In diesem Fall muss das zur Verfügung gestellte Musterprotokoll verwendet werden. Die Verwendung des Musterprotokolls unterliegt allerdings gewissen Beschränkungen (höchstens drei Gesellschafter, ein Geschäftsführer, keine abweichenden Regelungen zulässig).

Tipp

Vor der Eintragung ins Handelsregister werden oftmals schon Verträge abgeschlossen. Bei der GmbH haftet in diesem Fall der handelnde Gesellschafter für die finanziellen Verbindlichkeiten persönlich in voller Höhe, also ohne Beschränkung. Deshalb sollte mit unternehmerischen Aktivitäten bis nach der Handelsregistereintragung gewartet werden.

4. Schritt



Detail-Infos

Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)

Bei der Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) handelt es sich um eine Sonderform der GmbH. Die UG (haftungsbeschränkt) hat ein Mindeststammkapital von 1 Euro, wobei lediglich Bargründungen möglich sind. Das jeweilige Stammkapital muss im Gegensatz zur GmbH zum Zeitpunkt der Anmeldung vollständig eingezahlt sein. 25% des Jahresüberschusses müssen zur Bildung einer gesetzlichen Rücklage zur Ansammlung des Stammkapitals verwendet werden. Durch eine Kapitalerhöhung kann jederzeit in die Rechtsform der GmbH gewechselt werden. Auch für die Gründung der UG (haftungsbeschränkt) steht ein Musterprotokoll zur Verfügung. Im Übrigen findet auf diese Rechtsform das GmbH-Recht vollständig Anwendung.

Kleine Aktiengesellschaft (Kleine AG)

Diese Rechtsform bietet sich für Unternehmer an, die sich Wege zu zusätzlichem Eigenkapital offen halten wollen. Wie die GmbH ist die Aktiengesellschaft eine Kapitalgesellschaft, die den Gläubigern mit ihrem Gesellschaftsvermögen haftet. Die einzelnen Aktionäre haften nur in Höhe der von ihnen gezeichneten Einlage. Der Unternehmer kann alleiniger Aktionär und Vorstand sein. Es können aber auch weitere Anleger (zum Beispiel Mitarbeiter oder Kunden) als Aktionäre beteiligt werden. Das festgelegte Mindestgrundkapital beträgt 50.000 Euro. Es ist eine notarielle Beurkundung des Gesellschaftsvertrages und die Eintragung ins Handelsregister notwendig. Auch wird die Entscheidungsbefugnis des Unternehmers durch den Aufsichtsrat beschränkt.

GmbH & Co. KG

Hierbei handelt es sich im Grunde um eine Kommanditgesellschaft, deren persönlich haftender Gesellschafter (Komplementär) eine GmbH ist. Diese Rechtsform verbindet die Haftungsbeschränkung der GmbH mit der Flexibilität einer Personengesellschaft. Nicht zu unterschätzen sind jedoch die Gründungsformalitäten, da im Prinzip zwei Unternehmen (Kommanditgesellschaft und GmbH) gegründet werden. Auch der Aufwand für die Buchführung ist entsprechend hoch, da für beide Gesellschaften zwingend Bücher zu führen sind. Im Übrigen kann auf die Darstellungen zur Kommanditgesellschaft und zur GmbH verwiesen werden.

Stille Gesellschaft

Eine der Kommanditgesellschaft ähnliche Rechtsform ist die stille Gesellschaft. Allerdings ist dafür keine Eintragung ins Handelsregister notwendig. Die Beteiligung eines stillen Gesellschafters führt zur Stärkung der Eigenkapitalbasis, ohne dass der Kapitalgeber nach außen in Erscheinung tritt. Dessen Haftung ist auf die Höhe seiner Beteiligung beschränkt. Der stille Gesellschafter trägt nach außen hin keine Verantwortung. Allerdings besteht die Gefahr, dass das Unternehmen zu stark vom Kapitalgeber abhängt.

Unternehmen
und Organisation



4. Schritt

| Rechtsform | Kapital/Mindesteinzahlung | Gründerzahl | Haftung |
|---|---|-------------|--|
| Einzelunternehmen | <ul style="list-style-type: none"> kein festes Kapital, keine Mindesteinlage vorgeschrieben | 1 | <ul style="list-style-type: none"> unbeschränkt mit Geschäfts- und Privatvermögen |
| Einzelkaufmann | <ul style="list-style-type: none"> kein festes Kapital, keine Mindesteinlage vorgeschrieben | 1 | <ul style="list-style-type: none"> unbeschränkt mit Geschäfts- und Privatvermögen |
| GbR Gesellschaft bürgerlichen Rechts | <ul style="list-style-type: none"> kein festes Kapital, keine Mindesteinlage vorgeschrieben | mind. 2 | <ul style="list-style-type: none"> Gesellschaft und Gesellschafter (auch mit Privatvermögen) für Gesellschaftsschulden, gesamtschuldnerische Haftung |
| Partnerschaftsgesellschaft (nur für Freiberufler) | <ul style="list-style-type: none"> kein festes Kapital, keine Mindesteinlage vorgeschrieben | mind. 2 | <ul style="list-style-type: none"> Gesellschaft und Gesellschafter (auch mit Privatvermögen) für Gesellschaftsschulden, gesamtschuldnerische Haftung, Sonderregelung zur Haftung der Gesellschafter bei beruflichen Fehlern |
| OHG Offene Handelsgesellschaft | <ul style="list-style-type: none"> kein festes Kapital, keine Mindesteinlage vorgeschrieben | mind. 2 | <ul style="list-style-type: none"> Gesellschaft und Gesellschafter (auch mit Privatvermögen) für Gesellschaftsschulden, gesamtschuldnerische Haftung |
| KG Kommanditgesellschaft | <ul style="list-style-type: none"> kein festes Kapital, keine Mindesteinlage vorgeschrieben, jedoch Kommanditeinlagen für Kommanditisten (Höhe beliebig) | mind. 2 | <ul style="list-style-type: none"> Komplementäre (persönlich haftende Gesellschafter) unbeschränkt, Kommanditisten in Höhe der Einlage (Haftungsbeschränkung tritt in der Regel erst nach Eintragung in das Handelsregister ein) |
| GmbH Gesellschaft mit beschränkter Haftung | <ul style="list-style-type: none"> Mindeststammkapital: 25.000 €, Mindesteinzahlung bei Gründung: 12.500 € | mind. 1 | <ul style="list-style-type: none"> nur mit Gesellschaftsvermögen (Haftungsbeschränkung tritt erst nach Eintragung in das Handelsregister ein), ggf. persönliche Haftung des Geschäftsführers |
| UG (haftungsbeschränkt) Unternehmergesellschaft, Sonderform der GmbH | <ul style="list-style-type: none"> Mindeststammkapital: 1 €, vollständige Einzahlung bei Gründung erforderlich, nur Bargründung möglich | mind. 1 | <ul style="list-style-type: none"> wie bei GmbH |
| AG Aktiengesellschaft | <ul style="list-style-type: none"> Mindestgrundkapital: 50.000 € | mind. 1 | <ul style="list-style-type: none"> nur mit Gesellschaftsvermögen (Haftungsbeschränkung tritt erst nach Eintragung in das Handelsregister ein), ggf. persönliche Haftung des Vorstandes |
| GmbH & Co. KG KG mit Komplementär-GmbH als persönlich haftende Gesellschafterin | KG: <ul style="list-style-type: none"> kein festes Kapital, keine Mindesteinlage vorgeschrieben, jedoch Kommanditeinlagen für Kommanditisten (Höhe beliebig) GmbH: <ul style="list-style-type: none"> Mindeststammkapital: 25.000€ | mind. 2 | <ul style="list-style-type: none"> lediglich die GmbH haftet als Komplementär mit ihrem Gesellschaftsvermögen, daher ist im Ergebnis die Haftung für die Gesellschafter wie bei einer GmbH beschränkt, ggf. persönliche Haftung des Geschäftsführers |
| Stille Gesellschaft Gesellschaft zwischen Unternehmer und stillen Gesellschafter | <ul style="list-style-type: none"> kein festes Kapital, keine Mindesteinlage vorgeschrieben | mind. 2 | <ul style="list-style-type: none"> der stille Gesellschafter tritt nach außen nicht in Erscheinung, er haftet nur in Höhe seiner Einlage |

Unternehmen und Organisation

| Entscheidungsbefugnis/Vertretung | Formalitäten/Kosten | Vertrag/Formvorschriften |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Alleinentscheidung des Inhabers | <ul style="list-style-type: none"> Gewerbeanmeldung bzw. bei Freiberuflern Betriebseröffnungsanzeige, Kosten gering | |
| <ul style="list-style-type: none"> Alleinentscheidung des Inhabers, Bestellung von Prokuristen möglich | <ul style="list-style-type: none"> Gewerbeanmeldung und Anmeldung zur Eintragung in das Handelsregister, Kosten relativ gering | |
| <ul style="list-style-type: none"> gemeinsame Geschäftsführung und Vertretung durch alle Gesellschafter, sofern im Gesellschaftsvertrag nichts anderes geregelt ist | <ul style="list-style-type: none"> Gewerbeanmeldung bzw. bei Freiberuflern Betriebseröffnungsanzeige, Kosten gering | <ul style="list-style-type: none"> schriftlicher Gesellschaftsvertrag nicht zwingend erforderlich, aber zu empfehlen |
| <ul style="list-style-type: none"> gemeinsame Geschäftsführung und Vertretung durch alle Gesellschafter, sofern im Gesellschaftsvertrag nichts anderes geregelt ist | <ul style="list-style-type: none"> Betriebseröffnungsanzeige und Anmeldung zur Eintragung in das Partnerschaftsregister, Kosten relativ gering | <ul style="list-style-type: none"> schriftlicher Gesellschaftsvertrag zwingend erforderlich |
| <ul style="list-style-type: none"> Einzelgeschäftsführung und Einzelvertretungsmacht jedes Gesellschafters, sofern im Gesellschaftsvertrag nichts anderes geregelt ist, Bestellung von Prokuristen möglich | <ul style="list-style-type: none"> Gewerbeanmeldung und Anmeldung zur Eintragung in das Handelsregister, Kosten relativ gering | <ul style="list-style-type: none"> schriftlicher Gesellschaftsvertrag nicht zwingend erforderlich, aber zu empfehlen |
| <ul style="list-style-type: none"> Geschäftsführung und Vertretung grundsätzlich durch Komplementär, in besonderen Fällen Beteiligung der Kommanditisten erforderlich, Bestellung von Prokuristen möglich | <ul style="list-style-type: none"> Gewerbeanmeldung und Anmeldung zur Eintragung in das Handelsregister, Kosten relativ gering | <ul style="list-style-type: none"> schriftlicher Gesellschaftsvertrag nicht zwingend erforderlich, aber zu empfehlen |
| Geschäftsführer, Geschäftspolitik: <ul style="list-style-type: none"> Gesellschafterversammlung, sofern vorhanden Aufsichtsrat, Bestellung von Prokuristen möglich | <ul style="list-style-type: none"> Gewerbeanmeldung und Anmeldung zur Eintragung in das Handelsregister, insgesamt umfangreiche Formalitäten, hohe Gründungskosten, Kosten und Aufwand geringer bei Verwendung des Musterprotokolls | <ul style="list-style-type: none"> schriftlicher Gesellschaftsvertrag zwingend erforderlich, Mindestinhalt gesetzlich geregelt, notarielle Beurkundung notwendig |
| <ul style="list-style-type: none"> wie bei GmbH | <ul style="list-style-type: none"> wie bei GmbH | <ul style="list-style-type: none"> wie bei GmbH |
| Vorstand, Geschäftspolitik: <ul style="list-style-type: none"> Aufsichtsrat, Hauptversammlung, Bestellung von Prokuristen möglich | <ul style="list-style-type: none"> Gewerbeanmeldung und Anmeldung zur Eintragung in das Handelsregister, insgesamt sehr umfangreiche Formalitäten, hohe Gründungskosten | <ul style="list-style-type: none"> schriftlicher Gesellschaftsvertrag zwingend erforderlich, Mindestinhalt gesetzlich geregelt, notarielle Beurkundung notwendig |
| <ul style="list-style-type: none"> Geschäftsführer der Komplementär-GmbH, in besonderen Fällen Beteiligung der Kommanditisten erforderlich, Bestellung von Prokuristen möglich | <ul style="list-style-type: none"> siehe KG, siehe GmbH | <ul style="list-style-type: none"> siehe KG, siehe GmbH |
| <ul style="list-style-type: none"> grundsätzlich der Unternehmer selbst, dem stillen Gesellschafter stehen aber Kontrollrechte zu | <ul style="list-style-type: none"> keine Formalitäten, Kosten gering | <ul style="list-style-type: none"> schriftlicher Gesellschaftsvertrag nicht zwingend erforderlich, aber zu empfehlen |

4. Schritt



Unternehmensorganisation

Eine gute Unternehmensorganisation erfordert eine klare Aufgabenteilung und Zuordnung von Verantwortungsbereichen. Zeigen Sie auf, wie die Zuständigkeiten in Ihrem Unternehmen verteilt sind. Die Organisationsstruktur kann grafisch in einem Organigramm dargestellt werden (siehe Abbildung).

Für ein Start-Up-Unternehmen ist es sinnvoll, eine einfache Organisationsstruktur mit klaren Verantwortlichkeiten zu definieren. Da sich das Unternehmen gerade in der Startphase ständig verändert, muss die Organisation gleichzeitig über eine hohe Flexibilität verfügen. Das bedeutet, dass Gründer und Mitarbeiter damit rechnen sollten, andere Aufgabengebiete zu übernehmen und Kollegen zu vertreten.

Abbildung

Beispiel: Organisation eines Unternehmens nach Funktionsbereichen



! Tipp

Die für die Gründung notwendigen Qualifikationen können nicht von allen Teammitgliedern abgedeckt werden. Haben Sie keine Scheu, auch externe Berater zu benennen (zum Beispiel Steuerberater, erfahrene Unternehmer, PR-Agenturen, Unternehmensberater). Die Einbeziehung von Beratern zeugt von Professionalität.

Unternehmen und Organisation

Standort

Der richtige Standort kann für den Erfolg Ihres Unternehmens ein wichtiger Faktor sein. Überlegen Sie daher, ob die Wahl des Standortes Einfluss auf Ihren Erfolg hat und welche Standortfaktoren für Ihr Unternehmen relevant sind.

Dabei sollten Sie zwischen harten und weichen Standortfaktoren unterscheiden. Harte Standortfaktoren sind zum Beispiel die Verfügbarkeit von Fachkräften, die Verkehrsanbindung, die Miet- bzw. Grundstückspreise und die Nähe zu Beschaffungs- oder Absatzmärkten. Diese Faktoren lassen sich in Zahlen und Daten wiedergeben und haben einen messbaren Einfluss auf die Unternehmenstätigkeit.

Weiche Standortfaktoren sind beispielsweise das Wohnumfeld, die Umweltqualität und das Image der Kommune. Sie können eine wichtige Rolle für die Arbeitsmotivation und Verfügbarkeit von Arbeitskräften spielen.

Den optimalen Standort gibt es nicht. Welcher Standort der richtige ist, hängt von den Besonderheiten Ihres Unternehmens ab.



Tipp

Mit Bedacht auf ein zu erwartendes Wachstum müssen Sie damit rechnen, dass Ihr Unternehmen in den ersten Jahren den Standort wechseln wird. Sehen Sie deshalb von längeren Mietverträgen ab und achten Sie bei der Auswahl von Räumen und Gebäuden auf Flexibilität.



Kompakt

Rechtsform

- Welche Rechtsform wählen Sie für Ihr zukünftiges Unternehmen?
- Warum wählen Sie diese Rechtsform?
- Wer sind die Gesellschafter und wie verteilen sich die Gesellschaftsanteile?

Unternehmensorganisation

- Welche Organisationsstruktur planen Sie?
- Wie sind die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen im Unternehmen verteilt?
- Ist ein reibungsloser Betriebsablauf durchgängig gewährleistet (Vertretungsregelung)?
- Werden externe Berater (Steuerberater) mit einbezogen?

Standort

- Welcher Standort ist für Ihr Unternehmen vorgesehen?
- Welche Standortfaktoren sind für Ihr Unternehmen wichtig?

5. Schritt

Markt und Wettbewerb

Die Analyse von Markt und Wettbewerb hilft Ihnen, das Potenzial Ihres Vorhabens richtig einzuschätzen. Für eine systematische Bearbeitung dieses Schrittes empfiehlt sich eine Gliederung nach Branchen-, Wettbewerbs- und Zielgruppenanalyse.

Die Analyse von Markt und Wettbewerb basiert auf der Beschaffung und Auswertung von Informationen über die Branche, die Konkurrenten und die Kunden. Erste Informationsquellen für Marktdaten sind beispielsweise die statistischen Ämter (Landesämter und Bundesamt für Statistik), Marktforschungsinstitute, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Industrieverbände und Banken mit ihren Branchenberichten. Weitere Informationsquellen sind Wirtschaftsdatenbanken, Fachzeitschriften und Unternehmensprospekte (auch Preislisten und Geschäftsberichte enthalten wertvolle Informationen). Sehr effizient sind auch Gespräche mit Kunden und Wettbewerbern, beispielsweise auf Fachmessen.

Tipp

- Vergessen Sie nicht, bei den verwendeten Daten eine Quellenangabe zu machen.
- Ist Ihnen eine Größe unbekannt, dann suchen Sie nach Ersatzgrößen, die mit der gesuchten Größe in Verbindung stehen.
- Sollten Sie Schätzungen anstellen, so bauen Sie diese auf einem soliden Fundament auf.
- Prüfen Sie jede Schätzung hinsichtlich ihrer Plausibilität.

Branchenanalyse

Ziel der Analyse ist es, einen allgemeinen Überblick über die aktuelle Situation der Branche sowie deren zukünftiger Entwicklung zu geben.

Ordnen Sie zunächst Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung einer Branche zu und grenzen Sie das Einzugsgebiet ab (zum Beispiel Thüringen, Deutschland, Europa). Versuchen Sie auch, die Marktgröße durch die Anzahl der Kunden, der Verkaufsstückzahlen sowie des Gesamtumsatzes der Branche zu ermitteln und beschreiben Sie das zu erwartende Wachstum des Marktes.

Setzen Sie sich als Zielgröße, welchen Marktanteil Ihr Unternehmen in den ersten drei Geschäftsjahren erreichen soll. Als Marktanteil wird der Absatz- bzw. Umsatzanteil Ihres Unternehmens am Absatz bzw. Umsatz der Branche (Marktvolumen) bezeichnet. Vergessen Sie nicht, die Erreichbarkeit des angestrebten Marktanteils plausibel zu begründen.

Gehen Sie abschließend auf externe Faktoren ein, die mittelfristig Ihre Branche beeinflussen können und stellen Sie dar, welche Relevanz diese Faktoren auf Ihr Unternehmen haben. Dazu gehören u. a. gesamtwirtschaftliche und soziodemographische Entwicklungen, neue Technologien und politisch-rechtliche Rahmenbedingungen.

Wettbewerbsanalyse

Wer sich mit einem neuen Produkt oder einer neuen Dienstleistung auf den Markt begibt, muss mit Konkurrenz und Wettbewerb rechnen. Damit Sie sich der Konkurrenz erfolgreich stellen können, müssen Sie zunächst herausfinden, wer die wichtigsten Wettbewerber im Markt sind. Dazu zählen alle Unternehmen, die mit Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung den gleichen Kundennutzen erfüllen, auch wenn sie eine andere Technologie zu Grunde legen.

Erfassen Sie die Stärken und Schwächen Ihrer wichtigsten Wettbewerber und bewerten Sie diese anhand gleicher Kriterien. Gehen Sie hierbei insbesondere auf Verkaufsstückzahlen, Umsätze, Preisgestaltung, Kostenstruktur, Wachstum, Marktanteil, Standort, Zielgruppe, Vertriebsweg, Service und Image ein.

Schätzen Sie anschließend Ihr eigenes Unternehmen hinsichtlich dieser Kriterien ein. Wenn Sie die Stärken und Schwächen Ihrer wichtigsten Wettbewerber denen Ihres Unternehmens gegenüberstellen, lässt sich Ihr Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz leicht ermitteln. Mit welchem Angebot, welcher Eigenschaft heben Sie sich deutlich von Ihren Wettbewerbern ab (Alleinstellungsmerkmal). Zur Visualisierung empfiehlt sich die Darstellung in einer Tabelle (Stärken/Schwächen-Profil).

Beurteilen Sie auch die Intensität des Wettbewerbs.



! Tipp

Versuchen Sie, Kunden, Lieferanten, Händler und Vertriebspartner Ihrer Konkurrenten zu kontaktieren, um so die Stärken und Schwächen herauszufinden.

5. Schritt



Zielgruppenanalyse

Für Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung werden sich nicht alle Kunden des Marktes interessieren, weil nicht alle die gleichen Bedürfnisse haben. Daher ist es wichtig, innerhalb des oben beschriebenen Gesamtmarktes diejenige Zielgruppe zu definieren, denen Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung den größten Nutzen bringt. Am besten wird Ihnen dies gelingen, wenn Sie Ihre Kunden nach geeigneten Kriterien „sortieren“ und zu Gruppen (Segmenten) zusammenfassen. Sie können die Kriterien für Ihre Segmentierung frei wählen. Beachten Sie, dass die Kriterien nur dann sinnvoll gewählt sind, wenn sie zu Kundengruppen führen, in denen die Bedürfnisse ähnlich sind. Die Zielgruppen untereinander sollten hingegen heterogen sein.

Mögliche Segmentierungskriterien sind zum Beispiel:

- Geografische Kriterien: Land, Region, Stadt
- Demographische Kriterien: Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf
- Verhaltenskriterien: Markentreue, Preisbewusstsein, Gebrauchshäufigkeit
- Besitzmerkmale: Hausbesitzer, Brillenträger etc.

Durch die Zielgruppenanalyse können Sie im Weiteren gezielt Absatzstrategien (u. a. Produktgestaltung, Preisfestlegung, Werbung, Vertrieb) entwickeln, die den verschiedenen Kundenbedürfnissen gerecht werden. Außerdem ist sie die Basis für die Schätzung der gegenwärtigen und künftigen Absatz- und Umsatzzahlen mit diesen Kunden.

Kompakt

Branchenanalyse

- In welche Branche ist Ihr Unternehmen einzuordnen?
- Wie groß ist die Branche (Gesamtabsatz und -umsatz)?
- Wie sind die bisherigen Wachstumsraten und die zukünftigen Prognosen für die Branche?
- Wodurch wird das Wachstum in der Branche bestimmt?
- Welchen Marktanteil planen Sie?
- Ist dieser plausibel begründet worden und erreichbar?
- Welches sind die Erfolgsfaktoren und die Kaufmotive in diesem Markt (Qualität, Service, Preis, Innovation usw.)?
- Welche externen Faktoren beeinflussen die Branche (Umwelt, wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen)?

Wettbewerbsanalyse

- Wer sind die wichtigsten Wettbewerber?
- Welche Marktanteile halten Ihre Mitbewerber?
- Welche Zielgruppen sprechen Ihre Konkurrenten an?
- Wie ist die Preisgestaltung am Markt?
- Welche Vertriebskanäle nutzen die Wettbewerber?
- Welche Stärken und Schwächen haben die Wettbewerber (Marktanteil, Image, Service, Standort usw.)?
- Welche Stärken und Schwächen hat Ihr Unternehmen und Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
- Was ist das Alleinstellungsmerkmal Ihres Angebotes?
- Können Sie sich Wettbewerbsvorteile verschaffen und verteidigen?

Zielgruppenanalyse

- Wie haben Sie den Markt segmentiert? Welche Kundensegmente ergeben sich daraus?
- Auf welche Segmente werden Sie sich konzentrieren? Warum?
- Wie sieht das Profil Ihrer Zielgruppe bzw. Zielgruppen aus (Alter, Geschlecht, Beruf, Region etc.)?
- Welche Verkaufsstückzahlen und welchen Umsatz können Sie voraussichtlich bei diesen Kunden erzielen?
- Welchen Marktanteil wollen Sie im jeweiligen Segment erreichen (falls eine Aussage dazu möglich ist)?

6. Schritt

Marketing und Vertrieb

Im Bereich des Marketings ist es erforderlich, dass Sie die Maßnahmen beschreiben, mit denen Sie die jeweilige Zielgruppe erreichen können, um Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung abzusetzen. Nutzen Sie Ihr erworbenes Wissen aus der Markt- und Konkurrenzanalyse und entwickeln Sie nun darauf aufbauend ein Marketingkonzept. Zu einem vollständigen Marketingkonzept gehören die Elemente Produktpolitik, Preispolitik, Vertriebspolitik und Kommunikationspolitik (Marketing-Mix). Des Weiteren sollten Sie in diesem Kapitel Ihre Strategie für den Markteintritt darstellen.

Produktpolitik

Die Produktpolitik setzt sich mit der Frage auseinander, welche Eigenschaften Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung haben muss, um das relevante Kundenbedürfnis zu befriedigen. Überprüfen Sie daher, ob die Produkteigenschaften den Bedürfnissen Ihrer Kunden gerecht werden und inwiefern Sie diese gegebenenfalls anpassen müssen.

Zur Produktpolitik gehören auch Aussagen hinsichtlich des Sortiments. Stellen Sie dar, ob Sie Produktvariationen (verschiedene Varianten eines Produktes/einer Dienstleistung für unterschiedliche Zielgruppen) und Innovationen planen.

Preispolitik

Bei der Preisgestaltung geht es darum, herauszufinden, wie viel die Kunden bereit sind, für Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung zu bezahlen. Der Preis hängt davon ab, wie die Kunden den Nutzen Ihres Angebotes einschätzen und bewerten. Ausschlaggebend ist letzten Endes also nicht nur die Kostendeckung, sondern in erster Linie der Kundennutzen. Dass der Preis langfristig Ihre Kosten deckt, darf natürlich nicht außer Acht gelassen werden und wird als Voraussetzung angesehen.

Bei Ihrer Preisgestaltung können Sie zum Beispiel versuchen, mit niedrigen Preisen den Markt einzunehmen und möglichst viele Kunden zu gewinnen (Penetrationsstrategie).

Oder Sie können von Anfang an einen hohen Preis ansetzen, um ein hohes Qualitätsniveau zu signalisieren. Gerade wenn es sich um eine Innovation handelt, sind die Kunden oftmals bereit, einen hohen Preis zu bezahlen (Abschöpfungsstrategie).

Im Fall dieser Strategie werden Ihre Gewinnspannen höher sein und Sie können neue Investitionen aus Ihrem Gewinn finanzieren. Weiterhin kann eine spätere Preissenkung neue Kaufimpulse auslösen.

Welche Strategie Sie letztendlich wählen, ist von Fall zu Fall zu entscheiden. Weiterhin sollten Sie bei der Preisgestaltung überlegen, wie die Zahlungskonditionen aussehen sollen. Wie wollen Sie beispielsweise die Zahlungsfristen gestalten? Werden Sie Rabatte oder Skonti einräumen?

Vertriebspolitik

Bei diesem Punkt geht es darum, sich zunächst einmal den eigenen Verkaufsprozess vorzustellen und zu überlegen, wie Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung am Besten an den Kunden bringen können. Stellen Sie Ihren Vertriebsprozess vor und nennen Sie die geplanten Vertriebskanäle, aber berücksichtigen Sie die dabei anfallenden Kosten (Gehälter, Umsatzbeteiligungen etc.).

Grundsätzlich müssen Sie sich überlegen, ob Ihre Firma den Vertrieb selbst übernehmen will oder ob Sie sich ein spezialisiertes Unternehmen suchen. Stellen Sie also deutlich heraus, wie Ihre Vertriebsorganisation aussehen soll.

Mögliche Vertriebskanäle können zum Beispiel sein:

- Großhandel
- fremde Einzelhandelsgeschäfte
- externe Vertreter
- eigene Vertriebsstellen
- eigene Vertriebsmitarbeiter
- Call Center
- Internet

Letztlich ist die Wahl zwischen direkten oder indirekten Vertriebswegen abhängig von der Art des Produktes (erklärungsbedürftiges Produkt, lagerfähiges Produkt etc.), der Anzahl der Abnehmer und der Preisgestaltung.

Kommunikationspolitik

Stellen Sie in diesem Abschnitt kurz dar, wie Sie Ihre Kunden auf Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung aufmerksam machen wollen. Auffallen, informieren, überzeugen und Vertrauen schaffen sind die Aufgaben der Kommunikationspolitik. Die Werbung muss das Ziel verfolgen, dem Kunden die Einzigartigkeit und den Nutzen Ihres Angebotes aufzuzeigen.

Um dies zu erreichen, gibt es verschiedene Kommunikationsinstrumente, wie zum Beispiel die klassische Werbung (Anzeigen, Broschüren, Radio, TV und Internet), Öffentlichkeitsarbeit (Pressemitteilung), Direktmarketing (Werbebrief, Telefonmarketing) sowie die Präsenz auf Messen und Ausstellungen.

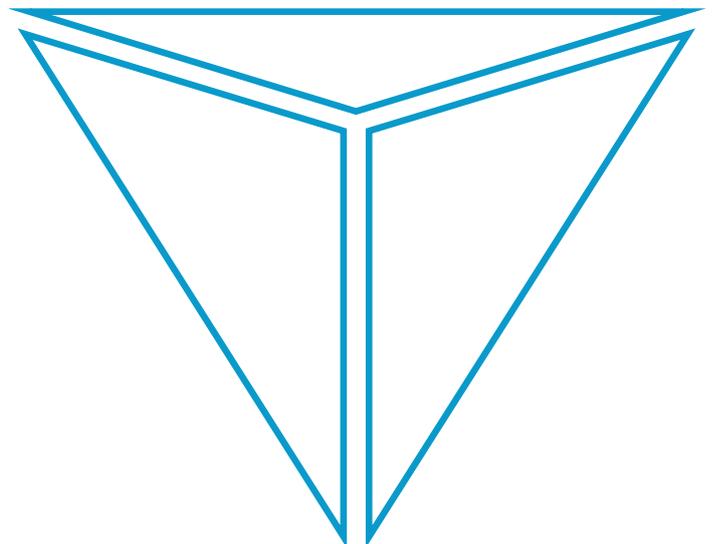
Wichtig ist, das geeignete Werbemittel für Ihr Produkt/ Ihre Dienstleistung einzusetzen, wobei es von Vorteil sein kann, mehrere Mittel zu kombinieren. Konzentrieren Sie sich bei Ihrer Werbung auf die Personen, die die Kaufentscheidung treffen oder beeinflussen.

6. Schritt



Markteintrittsstrategie

Nachdem Sie Ihren gesamten Marketing-Mix beschrieben haben, geht es nun darum, Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung auf den Markt zu bringen. Beschreiben Sie, wie viel Zeit und Kapazität Sie investieren wollen, um einen Kunden zu gewinnen. Gehen Sie außerdem auf mögliche Markteintrittsbarrieren ein. Aufwendige Werbekampagnen sind nicht unbedingt Voraussetzung für Ihren Erfolg. In vielen Fällen ist es vorteilhaft, Schlüsselkunden oder Referenzkunden zu gewinnen, die als Meinungsbildner in der Branche gelten. Entscheidend ist auch eine Erläuterung, wie Ihre ersten Schritte zur Markteinführung aussehen. Stellen Sie einen Maßnahmenplan auf, in dem Sie wichtige Meilensteine aufführen.



? Kompakt

Produktpolitik

- Wie sieht Ihr gesamtes Produkt- oder Dienstleistungsprogramm aus?
- Welche Eigenschaften hat Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
- Planen Sie die Entwicklung Ihres Sortiments (Variationen, Innovationen)?
- Ist Systemzubehör oder Ähnliches erforderlich?
- Welche Bedeutung haben Service, Wartung und Garantien?

Preispolitik

- Welchen Endverkaufspreis sollen Ihre Produkte/Ihre Dienstleistungen erzielen?
- Welche Zahlungsfristen oder Konditionen (wie Rabatte, Skonti) räumen Sie Ihren Kunden ein?
- Welche Preisstrategie wird mit der Preisgestaltung verfolgt?

Vertriebspolitik

- Welche Vertriebswege werden Sie nutzen?
- Wie bauen Sie Ihr Vertriebsnetz auf (Größe, Art, Anzahl der Orte)?
- Welche Zielgruppen können Sie durch welche Vertriebskanäle erreichen?
- Welchen Anforderungen muss der Vertrieb entsprechen (Mitarbeiteranzahl, -qualifikation, etc.), um die Marketingstrategie erfolgreich umzusetzen?

Kommunikationspolitik

- Wie wollen Sie Ihre Kunden auf Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung aufmerksam machen?
- Welche Werbemittel nutzen Sie dazu?
- Wie viel kostet Ihre Werbung?

Markteintrittsstrategie

- Welche Schritte planen Sie für die Einführung Ihres Produkts bzw. Ihrer Dienstleistung?
- Wie sehen Ihr Zeitplan und die wichtigsten Meilensteine aus?
- Welche Markteintrittsbarrieren bestehen und wie können Sie diese überwinden?
- Können Sie Referenz- und/oder Schlüsselkunden benennen?
- Wie werden die wichtigsten Wettbewerber auf Ihren Markteintritt reagieren?

7. Schritt

Finanzplanung und Finanzierung

Wenn Sie schon einmal eine längere Bahn- oder Busreise unternommen haben, wissen Sie, dass jeder noch so guten Planung meist die Wirklichkeit mit Änderungen entgegentritt. Ähnlich verhält es sich mit Ihren Planzahlen im Businessplan. Trotz intensiver und genauer Beschäftigung mit der Gründung weichen Umsätze, Kosten und Gewinne teilweise gravierend von der Planung ab.



Also warum der ganze Aufwand?

1. Damit Sie Gewissheit haben.

Sie selbst sind natürlich von Ihrem Projekt überzeugt: „so vom Gefühl her müsste das klappen“. Wenn Sie Ihr Vorhaben aber in Zahlen beschreiben (müssen), dann haben Sie die Gewissheit, mit Ihrer Idee Gewinne erwirtschaften zu können und dass es sich wirklich lohnt, weiterhin Zeit und Geld in das Vorhaben zu investieren.

2. Damit Sie andere überzeugen können.

Mit möglichst detaillierten und fundierten Planzahlen schaffen Sie wichtige Voraussetzungen, um Dritte (Kapitalgeber) von Ihrem Vorhaben zu überzeugen.

3. Damit Sie die Kontrolle haben.

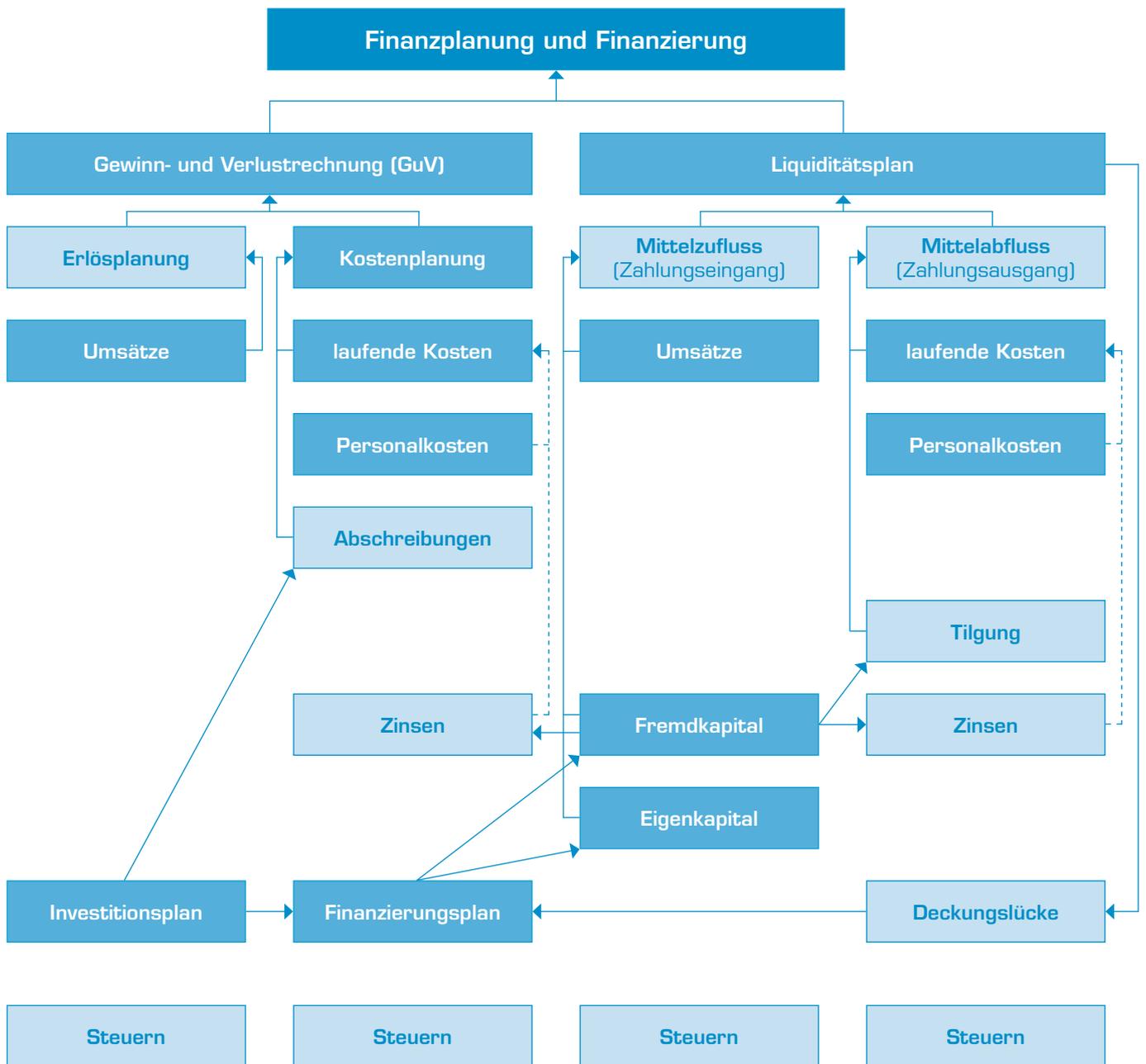
Indem Sie planen, setzen Sie sich selbst Ziele. Sie wissen dann, welcher Umsatz Sie in die Gewinnzone führt. Bei negativen Entwicklungen können Sie frühzeitig gegensteuern.

Grundsätzlich sollten Sie jeder unternehmerischen Entscheidung ein bestimmtes Schema zugrunde legen: **Planung–Umsetzung–Kontrolle**. Dies vermindert das Risiko grundlegender Fehlentscheidungen und garantiert die zielorientierte Organisation des Unternehmensprozesses.

Bei der Gründungsplanung haben sich als weitgehend standardisierte Instrumente die **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)** sowie der **Liquiditätsplan** durchgesetzt.

Die folgende Übersicht veranschaulicht vereinfacht die Verflechtung der Planungsinstrumente. In der Realität sind die Zusammenhänge komplexer.

Finanzplanung und Finanzierung



Die dunkelblau hinterlegten Inhalte werden in diesem Kapitel ausführlich erläutert.

7. Schritt

Es werden folgende Zusammenhänge deutlich:

Die wichtigsten Instrumente der Finanzplanung und Finanzierung sind die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) sowie der Liquiditätsplan.

In der GuV wird der betriebliche Erfolg (Gewinn oder Verlust) in einem bestimmten Zeitraum (meist ein Jahr) ermittelt.

Im Liquiditätsplan werden Mittelzu- und -abflüsse (d. h. Zahlungsein- und -ausgänge) dargestellt. Das Ergebnis gibt Antwort auf die Frage, ob Ihr Unternehmen zahlungsfähig ist oder ob es eine Deckungslücke gibt.

Wichtigster Bestandteil der Erlöse sind die Umsätze, die auch bei der Liquiditätsplanung als Mittelzufluss eine große Rolle spielen.

In die GuV fließen neben Umsatzdaten auch sämtliche Kosten ein. In die Kostenplanung fließen Abschreibungen und laufende Kosten ein. Laufende Kosten sind insbesondere Personal- und Material- sowie Kfz-Kosten.

Abschreibungen werden auf Basis des Investitionsplanes ermittelt. Sie verringern zwar den Gewinn in der GuV, führen aber nicht zu einem Mittelabfluss aus Ihrem Unternehmen.

Investitionen (Anschaffungen) müssen finanziert werden. Ebenso wie die fehlende Liquidität im Unternehmen (Deckungslücke). Die Finanzierung kann über Eigen- oder Fremdkapital erfolgen.

Für Fremdfinanzierungen müssen Sie künftig Tilgungs- und Zinsleistungen erbringen. Der Mittelabfluss für Zinsen beeinflusst Ihre Liquidität und mindert Ihr Ergebnis in der GuV. Tilgungen führen ebenfalls zu Mittelabflüssen, beeinflussen jedoch das GuV-Ergebnis nicht.

Mittelzuflüsse können aus der Aufnahme von Fremd- oder Eigenkapital sowie der Vereinnahmung von Umsatzerlösen entstehen.

Liquiditätsmindernd wirken laufende Kosten (wichtigster Bestandteil sind die Personalkosten) und Tilgungszahlungen.

Je nach Steuerart und Gewinnermittlungsmethode (Bilanz oder Einnahmen-Überschuss-Rechnung) können Steuern das Ergebnis der GuV beeinflussen. Eine Beeinflussung der Liquidität erfolgt jedoch in jedem Fall.

Finanzplanung und Finanzierung

In Ihrem eigenen Interesse ist eine Planung mit realistischen Daten zu empfehlen. Sie sollten daher folgende Hinweise berücksichtigen:

- Jedes Gründungsvorhaben ist individuell. Standardisierte Planungsinstrumente können nur Hilfsmittel sein und bedürfen Ihrer Hinterfragung, Anpassung und Ergänzung.
- Jede gute Planung enthält eine Szenario-Betrachtung, die Schwankungen der Ausgangswerte berücksichtigt (Best-Case-/Worst-Case-Betrachtungen, d. h. bester und schlechtester anzunehmender Fall). Im Verhandlungsfall beweisen Sie damit Ihre intensive Auseinandersetzung mit der Gründung.
- Grundsätzlich sollten Sie die GuV als Jahresübersicht mindestens für die ersten drei Jahre aufstellen und Ihre Liquidität monatsgenau mindestens für das erste volle Geschäftsjahr oder weitergehend bis zum Erreichen der Gewinnschwelle planen. Die Entwicklung nach dem ersten Jahr kann zum Beispiel in Form erwarteter Steigerungsraten dargestellt werden.
- Aus Ihren Prognosedaten sollte sich das Erreichen und nachhaltige Überschreiten der Gewinnschwelle (Break-Even-Point) ablesen lassen. Nur dauerhafter wirtschaftlicher Erfolg überzeugt Kapitalgeber.



7. Schritt

Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) ist ein zentrales Instrument der Unternehmensplanung und -abrechnung. In der GuV werden die Erträge (Umsätze) den Aufwendungen gegenübergestellt. Sind die Erträge höher als die Aufwendungen, wird ein Gewinn ausgewiesen, im umgekehrten Fall ein Verlust. Die GuV wird in der Regel für ein Jahr erstellt.

Den möglichen Aufbau einer Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) verdeutlicht nachfolgende Tabelle:

| | Jahr 1 | Jahr 2 | Jahr 3 |
|--|--------|--------|--------|
| Umsatzerlöse | | | |
| – Materialeinsatz | | | |
| = Rohgewinn | | | |
| | | | |
| – Personalkosten | | | |
| – Miete Räume | | | |
| – Heizung, Gas, Strom, Wasser | | | |
| – Instandhaltung betrieblicher Räume | | | |
| – Versicherungen | | | |
| – Beiträge | | | |
| – sonstige Abgaben, Gründungskosten | | | |
| – Werbekosten | | | |
| – Kosten Warenabgabe, Verpackung, Ausgangsfrachten | | | |
| – Fremdarbeiten | | | |
| – Reparaturen/Instandhaltungen | | | |
| – Leasing | | | |
| – Porto, Telefon, Mobiltelefon, Internet | | | |
| – Bürobedarf, Fachliteratur | | | |
| – Fortbildungskosten | | | |
| – Rechts- und Beratungskosten | | | |
| – Buchführungs- und Abschlusskosten | | | |
| – Abraum-/Abfallbeseitigung | | | |
| – Kosten des Geldverkehrs | | | |
| – Betriebsbedarf, sonstige Aufwendungen | | | |
| – Fahrzeugkosten | | | |
| – Abschreibungen | | | |
| – Zinsen | | | |
| | | | |
| = Betriebsergebnis | | | |

Finanzplanung und Finanzierung

Um eine GuV erstellen zu können, benötigen Sie die:

- Umsatzplanung,
- Kostenplanung,
- Investitionsplanung
(für die Ermittlung der Abschreibungen),
- Finanzierungsplanung
(für die Ermittlung der Zinsen).

Die einzelnen Planungen werden im Folgenden erläutert.

Die Umsatzplanung

Aus den Daten Ihrer Marktanalyse lassen sich Schlussfolgerungen über den Bedarf an Ihrem Angebot ableiten und damit Umsatzprognosen erstellen. Zugrunde liegen sollten neben der detaillierten Betrachtung von Zielgruppe, Markt und Konkurrenten immer auch mikroökonomische Zusammenhänge wie zum Beispiel Preis-Nachfrage-Reaktionen.

Um die Umsatzplanung realistisch zu gestalten, sind Branchenberichte und Branchenvergleichszahlen wichtige Instrumente. Diese sind bei verschiedenen Kreditinstituten, beim Steuerberater oder bei Ihrer zuständigen Kammer erhältlich.

Rein rechnerisch wird der Umsatz mithilfe folgender Formel ermittelt:

Umsatz = verkaufte Menge x Verkaufspreis

Die verkaufte Menge kann beispielsweise die Tages-, Monats- oder Jahresmenge sein. Nach obiger Formel können Sie so den Tages-, Monats- oder Jahresumsatz berechnen.

Die Kostenplanung

Laufende Kosten

Unter laufenden Kosten sollen im Folgenden alle Ausgaben verstanden werden, die im Zusammenhang mit Ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit entstehen und nicht zu den Investitionen zählen.

Diese Kosten sollten Sie so detailliert wie möglich planen. Typische Kosten sind aus der Tabelle „Aufbau einer GuV“ ersichtlich. In den meisten Unternehmen bilden Material- und Personalkosten den größten Ausgabenblock. Deshalb folgen zu den Personalkosten ausführliche Erläuterungen.

Bitte beachten Sie, dass bei einer Unternehmensgründung zusätzliche, meist einmalige Positionen anfallen. Oft sind damit nicht unerhebliche Ausgaben verbunden, so dass sie in keiner Planung fehlen dürfen:

- allgemeine Gründungskosten: Rechtsberatung, Steuerberatung, Anmeldungen, Antrittswerbung (zum Beispiel Erstellung einer Corporate Identity), Kauttionen (zum Beispiel bei Miete)
- rechtsformabhängige Gründungskosten: Notar, Eintragungen in Register
- branchenabhängige Gründungskosten: Genehmigungen, Konzessionen, Befähigungsnachweise

7. Schritt



Die Personalkosten

Innerhalb der Kostenplanung nimmt die Personalkostenplanung eine zentrale Stellung ein. In vielen Unternehmen sind Personalkosten der größte Kostenblock. Wenn Firmen Sparpotenzial suchen, werden zuerst die Ausgaben für Personal hinterfragt.

Wie viel Personal Sie benötigen, hängt von der Art und dem Umfang Ihrer Leistung ab. Ausgangsdaten bezüglich Verfügbarkeit, branchenüblicher Vergütungen etc. bieten zahlreiche Statistiken, aber auch ein Blick in einschlägige Stellenangebote Ihrer Region lohnt sich. Einen erheblichen Kostenfaktor bilden Lohnnebenkosten, wie Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung und Beiträge zur Berufsgenossenschaft.

Aufgrund der Vielzahl an Möglichkeiten, Anstellungsverträge zu gestalten, empfiehlt sich die Planung von Durchschnittswerten (zum Beispiel bei Sozialversicherungsbeiträgen der Krankenversicherung). Absehbare, aber noch unsichere Rechtsänderungen, die die Gründungsplanung beeinflussen, können als Erläuterung oder in Szenarien dargestellt werden.

Personalkosten können wie folgt ermittelt werden:

| |
|--|
| + Kosten für Bruttolöhne und -gehälter |
| + laufende Pflichtnebenkosten Arbeitgeberanteil Rentenversicherung Arbeitgeberanteil Krankenversicherung Arbeitgeberanteil Pflegeversicherung Arbeitgeberanteil Arbeitslosenversicherung Berufsgenossenschaft |
| + außergewöhnliche Pflichtnebenkosten (zum Beispiel Lohnfortzahlung im Krankheitsfall) |
| + Personalentwicklungskosten (Einarbeitung, Weiterbildung) |
| + freiwillige Aufwendungen (betriebliche Altersvorsorge, Sozialleistungen) |
| - Fördermittel |
| = Personalkosten |

Wenn Sie die Personalkosten monatlich planen, sollten Sie an entsprechender Stelle die Zahlung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld berücksichtigen.

Sie sollten auch prüfen, ob Sie weitere Zuschüsse für die Einstellung oder Weiterbildung bekommen können. Wenn die Zuschüsse gewährt werden, haben Sie sich gegenüber Ihrer Planung eine Liquiditätsreserve geschaffen.

! Tipp

Erläutern Sie die Ermittlung und Berechnung aller Kostenpositionen, damit die Kosten für Sie und für potentielle Kapitalgeber nachvollziehbar sind.

Finanzplanung und Finanzierung

Die Finanzplanung

Nahezu jede Gründung ist anfangs mit einem finanziellen Aufwand verbunden. Ein Handelsvertreter benötigt meist nur eine Gewerbe genehmigung, die für wenige Euro zu erwerben ist. Gründungen im Industrie- oder Technologiebereich verursachen schnell Aufwendungen in Millionenhöhe.

Je mehr Kapital Sie für Ihre Gründung benötigen, desto intensiver sollten Sie sich mit dem folgenden Kapitel beschäftigen.

Bei der Finanzplanung beantworten Sie zwei Fragen:

1. Wie viel Kapital wird benötigt (Kapitalbedarf)?
2. Woher kommt das Kapital (Kapitaldeckung)?

Um die Frage beantworten zu können, wie viel Kapital Sie zur Gründung Ihres Unternehmens brauchen, benötigen Sie zwei Pläne:

1. den Investitionsplan zur Ermittlung des Investitionsbedarfes und
2. den Liquiditätsplan, aus dem die Höhe der Deckungslücke hervorgeht.

Der Investitionsplan

Üblicherweise werden im Investitionsplan nur Investitionsgüter, d. h. keine Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe oder Waren erfasst. Investitionsgüter verbleiben länger (als ein Jahr) im Unternehmen, sind nicht zum Verbrauch oder zur Weiterveräußerung bestimmt und werden über ihre Nutzungsdauer abgeschrieben (siehe im Glossar: Abschreibungen).

Sie sollten jedoch auch das erste Waren- bzw. Rohstofflager in die Investitionsplanung aufnehmen. Diese Grundausstattung, die im laufenden Unternehmensprozess zwar umgesetzt wird, aber ständig aufgefüllt werden muss, stellt eine dauerhafte Mittelbindung dar.

Der Investitionsplan kann zum Beispiel folgende Kategorien vorsehen:

- Grundstücke und Gebäude sowie Neu-, Um- und Ausbau,
- immaterielle Wirtschaftsgüter (Lizenzen, Rechte etc.),
- Maschinen,
- Fahrzeuge,
- Betriebsausstattung,
- Büroausstattung,
- Ladeneinrichtung,
- erstes Waren- bzw. Rohstofflager.

Um die Aufnahme von Fremdmitteln zur Unternehmensgründung zu minimieren, wird oft zur Anschaffung gebrauchter Wirtschaftsgüter oder zum Leasing bzw. Mietkauf geraten. Dabei sollten Sie jedoch beachten, dass das Risiko erhöhter Laufzeitkosten (beispielsweise beim Leasing) oder erhöhter Folgekosten (zum Beispiel Reparaturen gebrauchter Wirtschaftsgüter) besteht und eine solche Gestaltung die Gewährung von Fördermitteln ausschließen kann.

7. Schritt

Der Liquiditätsplan

Im Liquiditätsplan ermitteln Sie durch Gegenüberstellung der Mittelzu- und -abflüsse das Auftreten von Deckungslücken. Einnahmen und Ausgaben werden dabei üblicherweise monatlich verglichen.

Ein Liquiditätsplan könnte wie folgt aussehen:

| | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | Jahr |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------|
| Umsatzerlöse brutto | | | | | | | | | | | | | |
| Materialeinsatz | | | | | | | | | | | | | |
| Personalkosten | | | | | | | | | | | | | |
| Miete Räume | | | | | | | | | | | | | |
| Heizung, Gas, Strom, Wasser | | | | | | | | | | | | | |
| Instandhaltung betrieblicher Räume | | | | | | | | | | | | | |
| Versicherungen | | | | | | | | | | | | | |
| Beiträge | | | | | | | | | | | | | |
| sonstige Abgaben, Gründungskosten | | | | | | | | | | | | | |
| Werbekosten | | | | | | | | | | | | | |
| Kosten Warenabg., Verpackung, AF | | | | | | | | | | | | | |
| Fremdarbeiten | | | | | | | | | | | | | |
| Reparaturen/Instandhaltungen | | | | | | | | | | | | | |
| Leasing | | | | | | | | | | | | | |
| Porto, Telefon, Mobiltelefon, Internet | | | | | | | | | | | | | |
| Bürobedarf, Fachliteratur | | | | | | | | | | | | | |
| Fortbildungskosten | | | | | | | | | | | | | |
| Rechts- und Beratungskosten | | | | | | | | | | | | | |
| Buchführungs- und Abschlusskosten | | | | | | | | | | | | | |
| Abraum-/Abfallbeseitigung | | | | | | | | | | | | | |
| Kosten des Geldverkehrs | | | | | | | | | | | | | |
| Betriebsbedarf, sonstige Aufw. | | | | | | | | | | | | | |
| Fahrzeugkosten | | | | | | | | | | | | | |
| Zinsen auf Investitionen | | | | | | | | | | | | | |
| Investitionen | | | | | | | | | | | | | |
| USt-Abführung | | | | | | | | | | | | | |
| Vorsteuer-Erstattung WE | | | | | | | | | | | | | |
| Vorsteuer-Erstattung Kosten | | | | | | | | | | | | | |
| Vorsteuer-Erstattung Investitionen | | | | | | | | | | | | | |
| Zugang Eigenkapital Investitionen | | | | | | | | | | | | | |
| Zugang weiteres Eigenkapital | | | | | | | | | | | | | |
| Zugang Fremdkapital Investitionen | | | | | | | | | | | | | |
| Tilgung Fremdkapital | | | | | | | | | | | | | |
| (+) Über- / (-) Unterdeckung | | | | | | | | | | | | | |
| (+) Über- / (-) Unterdeckung kumulativ | | | | | | | | | | | | | |

Finanzplanung und Finanzierung

Natürlich sollten Sie auch hier einzelne Positionen erläutern. Insbesondere dann, wenn die Jahreswerte von den Zahlen in der GuV abweichen.

Das könnte beispielsweise beim Umsatz der Fall sein. Wenn Sie Ihren Kunden ein Zahlungsziel von 30 Tagen einräumen, planen Sie in der GuV den gesamten Umsatz von Januar bis Dezember. Der reale Zahlungseingang verschiebt sich aber durch das Zahlungsziel um einen Monat. Der Umsatz vom Januar wird erst im Februar vereinnahmt, der Umsatz vom Februar erst im März usw.

Neugegründete Unternehmen decken ihre Fixkosten (umsatzunabhängige Kosten) wie zum Beispiel für Personal, Miete und Nebenkosten, meist (noch) nicht aus Umsatzerlösen bzw. aus positiven Deckungsbeiträgen.

In der Startphase übersteigen die Kosten regelmäßig die Erlöse. Deshalb werden Sie feststellen, dass sich in den ersten Monaten jeweils ein negatives Ergebnis zeigt. Die negativen und positiven Ergebnisse werden kumuliert. Das höchste negative Ergebnis entspricht Ihrer Deckungslücke.

Aus Sicherheitsgründen sollten Sie etwa 20 bis 40% zusätzlichen Bedarf einplanen. Wenn Sie rechnerisch eine Lücke von 110 T€ ermittelt haben, sollten Sie durchaus ein Umlaufmitteldarlehen oder einen Kontokorrentrahmen von 140 bis 150 T€ beantragen.

Der gesamte Kapitalbedarf ergibt sich aus der Summe von Investitionsbedarf und Deckungslücke (inkl. Sicherheitszuschlag).



7. Schritt

Der Finanzierungsplan

Damit sind wir auch schon bei der zweiten Frage der Finanzplanung: Woher bekommen Sie das Kapital, um Investitionen und Zahlungsfähigkeit zu finanzieren? Grundsätzlich werden zwei Möglichkeiten zur Finanzierung unterschieden: Eigenkapital und Fremdkapital.

Das Eigenkapital

In der Regel wird von Fremdkapitalgebern eine Eigenkapitalquote verlangt, damit Fremdmittel überhaupt ausgereicht werden. Besonders bei Unternehmen mit langer Anlaufphase und/oder großen Anlaufverlusten wird Wert auf eine angemessene Bereitstellung von Eigenkapital gelegt.

Quellen für Eigenkapital sind:

- Ihre eigenen Mittel,
- Beteiligungskapital,
- öffentliche Zuschüsse.

Eigene Mittel können Ihre Bar- und Sacheinlagen oder eigene Leistungen sein. Je mehr eigene Mittel Sie einsetzen, desto unabhängiger und flexibler sind Sie.

Beteiligungskapital (Risiko- oder Wagniskapital und Venture Capital) stellt, obwohl es von „Fremden“ kommt, ebenfalls Eigenkapital dar. Beteiligungskapitalgeber sind Mitunternehmer und haben deshalb Mitsprache- bzw. mindestens Auskunftsrechte. Diese Tatsache beeinflusst Ihre unternehmerischen Entscheidungsspielräume. Dennoch hat dieses Kapital in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen.

Zusätzlich haben Sie die Möglichkeit, Eigenkapital durch Fördermittel zu erhalten. Hierbei handelt es sich um nicht rückzahlbare Zuschüsse, Gründungsbeihilfen usw., die Sie in der Regel vor Beginn der Selbständigkeit oder der Investition förmlich beantragen müssen. Oft ist die Höhe der Förderung lukrativ, Sie sollten also alle Möglichkeiten prüfen. Lassen Sie sich dazu von Ihrer zuständigen Kammer, Fördergesellschaften und Geldgebern beraten.

Eine Zwischenform von Eigen- und Fremdkapital ist das „KfW Unternehmerkapital ERP-Kapital für Gründung“. Es ist ein Darlehen (also Fremdkapital), wird aber von Hausbanken und anderen Kapitalgebern wie Eigenkapital behandelt, da es ohne Sicherheiten erhältlich ist. Ihr Eigenkapital kann durch das „ERP-Kapital für Gründung“ auf maximal 40% der Investitionssumme aufgestockt werden.

Finanzplanung und Finanzierung

Das Fremdkapital

Die wichtigsten Formen von Fremdkapital bei der Finanzierung von Existenzgründungen sind Kredite.

Bei Krediten sind folgende Arten von besonderer Bedeutung:

- der Investitionskredit,
- das Betriebsmitteldarlehen,
- der Kontokorrentkredit oder Kontokorrentrahmen,
- der Lieferantenkredit.

Investitionskredite dienen zur Finanzierung des Anlagevermögens (siehe Investitionsplan). Die Laufzeit dieser Kredite (meist 5 bis 20 Jahre) sollte sich an der Abschreibungsdauer der angeschafften Gegenstände orientieren.

Betriebsmitteldarlehen dienen zur Finanzierung des Umlaufvermögens (siehe Liquiditätsplan). Betriebsmitteldarlehen können zu sehr unterschiedlichen Bedingungen gewährt werden. Es gibt endfällige Darlehen, bei denen Sie über die gesamte Laufzeit Zinsen für die gesamte Summe zahlen. Oder Sie vereinbaren ein variables Darlehen, das Sie während der Laufzeit tilgen können und dann nur noch Zinsen für den von Ihnen beanspruchten Anteil zahlen.

Der *Kontokorrent* dient ebenfalls zur Finanzierung des Umlaufvermögens und soll Ihre Zahlungsfähigkeit sicherstellen. Die Höhe des Kontokorrentrahmens wird zwischen Ihnen und Ihrer Hausbank vereinbart. Sie zahlen Zinsen für die in Anspruch genommene Summe. Sollten Sie den vereinbarten Rahmen überziehen, verlangt die Bank für die geduldete Überziehung wesentlich mehr Zinsen als für den vereinbarten Rahmen.

Bei ständiger Überziehung des Kontokorrents riskieren Sie die Kündigung des gesamten Kontokorrentrahmens und somit Ihre Zahlungsfähigkeit. Aus diesem Grund sollten Sie Ihre Liquidität sorgfältig planen und den Kontokorrentrahmen mit Reserven vereinbaren.

Ein *Lieferantenkredit* wird Ihnen eingeräumt, wenn Sie mit Ihrem Lieferanten Zahlungsziele (meist 30 bis 90 Tage) vereinbaren. Aber bitte bedenken Sie folgendes: wenn Sie den Skontoabzug nicht nutzen, ergibt sich immer ein sehr hoher effektiver Jahreszins für den Lieferantenkredit. Wenn Ihnen Ihr Lieferant beispielsweise 3% Skonto bei Zahlung innerhalb 8 Tagen einräumt und Sie ein Zahlungsziel von 30 Tagen haben, bedeutet das rechnerisch für die Inanspruchnahme des Zahlungsziels 49,09% effektiven Jahreszins!

Einen Kontokorrentrahmen zu solchen Bedingungen würden Sie sicher entrüstet ablehnen. Daher sollte es bei der Finanzplanung Ihr Ziel sein, dass Sie ausreichend Liquidität (Kontokorrentkredit) zum Ausnutzen von Lieferantenskonti einplanen.

7. Schritt



Detail-Infos

Besicherungsinstrumente

Wie bereits ausgeführt, erwarten Venture-Kapitalgeber für ihr hohes Risiko auch eine entsprechende Rendite. Dieses Prinzip gilt nicht erst seit den Basel II-Beschlüssen in der gesamten Finanzwelt: hohes Risiko = hohe Zinsen.

Um das Risiko für Kapitalgeber und damit auch Ihren Zinssatz bei der Finanzierung zu verringern, sollten Sie bereits vor Beginn der Verhandlungen mit potentiellen Fremdkapitalgebern aussagefähig über eventuell vorhandene Sicherungsgüter oder -werte sein.

Infrage kommen als Besicherungsinstrumente insbesondere die folgenden Konstrukte:

- **Grundschulden/Hypotheken:** Dies sind ins Grundbuch einzutragende Rechte. Der Kreditgeber wird berechtigt, in die besichernde Immobilie in Höhe des eingetragenen Betrages zu vollstrecken. Dabei ist dringend zu beachten, dass eine Grundschuld – im Gegensatz zur Hypothek – nicht akzessorisch, d. h. nicht an eine Forderung gebunden ist. Solange die Grundschuld nicht gelöscht oder auf den Immobilieneigentümer umgeschrieben wurde, kann (theoretisch) vollstreckt werden. Diese Art der Besicherung eignet sich deshalb nicht für alle Kapitalgeber.
- **Sicherungsübereignung:** Der Kapitalgeber wird Eigentümer an bestimmten Gegenständen, die jedoch beim Unternehmer verbleiben und im Unternehmensprozess eingesetzt werden. Diese Besicherung wird oft bei Maschinen und Fahrzeugen angewendet, eignet sich jedoch auch für Bestände an Rohstoffen, Waren und Erzeugnissen.
- **(verlängerter) Eigentumsvorbehalt:** Erst nach vollständiger Bezahlung geht das Eigentum an den Erwerber über. Die Rückholung des Liefergegenstandes durch den Lieferanten im Falle des Zahlungsausfalls ist also möglich. In manchen Fällen geht während des Produktionsprozesses ein Ausgangsgegenstand in einen anderen ein und dabei selbst unter. Hier würde ein einfacher Eigentumsvorbehalt nicht greifen. Die Verlängerung räumt deshalb dem Lieferanten ein anteiliges Eigentumsrecht am entstehenden Produkt ein.
- **Pfandrecht:** Im Gegensatz zur Sicherungsübereignung muss der besichernde Wert tatsächlich an den Gläubiger übergeben werden. Es kommen daher nur Gegenstände infrage, die im Unternehmensprozess nicht benötigt werden, wie zum Beispiel Wertpapiere.
- **Forderungsabtretung:** Dem Kapitalgeber werden Forderungen des Unternehmens gegenüber Dritten – in der Regel Kunden – abgetreten. Bei der stillen Abtretung leistet der Dritte an den Unternehmer, dieser reicht die Mittel weiter. Bei der offenen Abtretung wird der Dritte über die Vereinbarung informiert und muss nun seinerseits direkt an den Kapitalgeber zahlen. Die offene Abtretung sichert dem Kapitalgeber den Mittelzugang, kann jedoch negativ auf das Image und die Bonität des Unternehmers wirken.

Finanzplanung und Finanzierung

- **Bürgschaft:** Ein Bürge verpflichtet sich, nach erfolglosem Vollstreckungsversuch beim Unternehmer für dessen Schulden gegenüber dem Kapitalgeber einzustehen. Bei selbstschuldnerischen Bürgschaften ist die vorherige Inanspruchnahme des eigentlichen Schuldners entbehrlich. Bürgschaftsversprechen erfordern nach dem BGB die Schriftform, Kaufleute nach dem HGB können auch aufgrund mündlicher Bürgschaftsversprechen in Anspruch genommen werden.

Planen Sie bei Ihrer Darstellung ein, dass institutionelle Kreditgeber oft eigene Bewertungsschemata für Sicherheiten anwenden und diese erhebliche Risikoabschläge enthalten.

Nicht nur bei der Kapitalaufnahme spielen Sicherheiten eine Rolle, auch bei der Bewerbung um langfristige, hochinvestive oder institutionelle Aufträge. Häufig werden in diesem Rahmen Erfüllungsbürgschaften verlangt: die Avale. Dabei handelt es sich um Bankbürgschaften oder Bankgarantien im Falle des Eintretens eines bestimmten Ereignisses. In der Immobilien- und Baubranche kann beispielsweise durch eine Gewährleistungs- oder Garantiebürgschaft der Sicherheitseinbehalt durch den Kunden vermieden werden.

Eine besondere Form ist die Bürgschaft der Bürgschaftsbank Thüringen. Sie kann bis zu 80% des Kreditvolumens besichern. Für das Risiko der Inanspruchnahme zahlen Sie der Bürgschaftsbank Avalprovision und -zinsen.

Die Mehrzahl der Gründungsfinanzierungen sind eine Mischung von Eigen- und Fremdkapital. Bevor Sie Kontakt zu einem Kapitalgeber aufnehmen, sollten Sie sich bei Ihrer Kammer und bei Förderinstituten zu den möglichen Finanzierungsvarianten beraten lassen. Wenn Sie mit einem fertigen Finanzierungsvorschlag in den Verhandlungen mit Ihren Kapitalgebern aufwarten, wirkt dies wesentlich professioneller.

Darüber hinaus benötigen Sie die Berechnung der Zins- und Tilgungsbelastungen zur Planung Ihrer Liquidität. Gehen Sie daher im Zweifel von einer fast vollständigen Fremdfinanzierung Ihrer Gründung aus. Wenn die Zinsen und Tilgungen dann geringer ausfallen, haben Sie sich so ein Liquiditätspolster geschaffen.

7. Schritt

Die Finanzierungsverhandlung (Umsetzung)

Die Vorstellung Ihrer Gründungsidee bei potentiellen Kapitalgebern sollte natürlich durch Sie persönlich erfolgen. Um dabei erfolgreich zu sein, ist eine gute Vorbereitung unerlässlich.



Deshalb:

- vereinbaren Sie erst einen Termin, wenn Ihr Businessplan fertig ist,
- reichen Sie Ihr Konzept rechtzeitig vor dem Termin beim Kapitalgeber ein,
- bereiten Sie Datenmaterial vor, um mögliche Fragen beantworten zu können,
- treten Sie kompetent und sicher auf.

Die Gespräche mit Banken, Fördermittelinstituten oder auch potentiellen Gesellschaftern können Sie allein bestreiten oder sich von Beratern (zum Beispiel Rechtsanwalt, Steuerberater, Gründungsbetreuer der für Sie zuständigen Kammer) begleiten lassen.

Ergänzen Sie im Gespräch auf Wunsch Ihre Darstellungen mit entsprechenden Belegen, wie zum Beispiel:

- Nachweise der Eigenkapitaldecke,
- Kostenvoranschläge für Investitionsgüter,
- Bau-/Umbaupläne für Immobilien,
- bereits avisierte Auftragsvolumina,
- Vertragsangebote für langfristige Verträge (Lizenzen, Miete, Leasing etc.),
- Entwurf von Anstellungsverträgen und Besetzungslisten,
- Belege für zutreffende Fördermöglichkeiten,
- Unterlagen über zur Verfügung stehende Sicherheiten,
- Belege für Ihre persönliche Situation (Einkünfte, Versicherungen, Miete etc.).

Zur Nachbereitung des Bankgesprächs gehören vor allem die Kontaktpflege mit den zuständigen Stellen und die schnelle Reaktion auf Nachfragen.

Finanzplanung und Finanzierung

Nach der Verhandlung (Kontrolle)

Die Reaktion der Kapitalgeber sollte Ihr weiteres Vorgehen beeinflussen.

Bei einer Absage müssten Sie zunächst die Ursachen und Gründe ermitteln. Eventuell haben Sie die Möglichkeit, mit einem überarbeiteten Gründungsplan die Verhandlungen wieder aufzunehmen.

Im Falle einer oder mehrerer Zusagen können Sie die Vor- und Nachteile der angebotenen Finanzierungsvarianten vergleichen und die Variante wählen, die für Sie optimal ist. Die Entscheidung für bzw. gegen ein vorliegendes Angebot bestimmt maßgeblich den zu erwartenden Erfolg Ihres Unternehmens. Sie sollten die Entscheidung sehr sorgfältig, gegebenenfalls unter Aufstellung neuer Szenarien, treffen. Planen Sie dafür genügend Entscheidungszeit ein und lassen Sie sich nicht drängen.

Bitte beachten Sie bei der Finanzierungsplanung auch folgenden, zunächst nebensächlich klingenden Hinweis, der Ihnen aber viel Geld sparen kann:

In Abhängigkeit von der Rechtsform Ihres Unternehmens ergeben sich recht unterschiedliche Möglichkeiten der Eigenkapitalaufnahme. Da besonders die steuerliche Anerkennung der Gestaltungsmodelle bzw. deren Versagen durch die Finanzverwaltung zu erheblichen ungeplanten Mehrbelastungen an Steuern führen kann, sollten Sie sich unbedingt auch von einem Steuerberater zu diesem Thema beraten lassen.

Ihr Businessplan dient natürlich nicht nur der Gewinnung von Finanzmitteln für Ihre Unternehmensgründung. Vielmehr soll er Basis für den folgenden strategischen und operativen Unternehmensprozess sein. Der Kreislauf von Planung, Umsetzung, Kontrolle und neuerlicher Planung wird deshalb nicht mit der Gründungsphase enden, sondern Sie über die gesamte (hoffentlich lange und erfolgreiche) Dauer Ihrer Unternehmung begleiten.

7. Schritt

? Kompakt

Umsatzplanung

- Wie viele und welche Produkte und Leistungen wollen Sie anbieten?
- Zu welchen Preisen soll der Absatz erfolgen?
- Haben Sie die Umsätze nachvollziehbar erläutert?
- Sind die angestrebten Preise marktüblich?
- Sind die Preise in der anvisierten Zielgruppe umsetzbar?
- Decken die Preise die Kosten Ihres Unternehmens?
- Ist die Produktionskapazität Ihres Unternehmens für die Umsetzung der Pläne ausreichend?
- Haben Sie genügend, aber nicht übermäßige Kapazitätsreserven?
- Haben Sie eine Anlaufphase mit geringen Umsätzen geplant?
- Sind Ihre Umsatzsteigerungen realistisch?
- Haben Sie Umsatzschwankungen berücksichtigt?
- Haben Sie ein Worst-Case-Szenario für den ungünstigsten anzunehmenden Fall erstellt?

Kostenplanung

- Welche Kosten werden in Ihrem Unternehmen anfallen?
- Wie hoch sind diese im Einzelnen?
- Sind die Kosten branchen- und regional üblich?
- Liegen schon konkrete Angebote vor?
- Unterliegen die Kosten Schwankungen?
- Haben Sie ausreichende Schwankungsreserven berücksichtigt?
- Haben Sie bei der Preisgestaltung alle Kosten berücksichtigt (kostendeckende Preise)?
- Haben Sie die einzelnen Kosten nachvollziehbar erläutert?

Personalplanung

- Wie viel Personal benötigen Sie im Unternehmen?
- Welche Qualifikationen müssen die Mitarbeiter aufweisen?
- Sind die gewünschten Arbeitskräfte am Arbeitsmarkt verfügbar?
- Welche BruttoBezüge werden die Mitarbeiter erhalten?
- Wie hoch sind die darauf entfallenden Nebenkosten?

Finanzplanung und Finanzierung

? Kompakt

- Sind die kalkulierten Beträge der Qualifikation Ihrer Mitarbeiter angemessen sowie branchen- und regional üblich?
- Gibt es Fördermöglichkeiten bezüglich der Lohnkosten?
- Welche Anforderungen sind für die Förderung zu erfüllen und erfüllen Sie/Ihr Unternehmen diese?
- Haben Sie die Ermittlung der Personalkosten nachvollziehbar erläutert?
- Sind alle kalkulierten Beträge in die Kostenplanung eingeflossen?

Investitionsplanung

- Welche Investitionen sind kurz-, mittel- und langfristig nötig?
- Liegen zumindest für die kurzfristigen Investitionen Kostenvoranschläge vor?
- Welche Liefer- und Zahlungskonditionen (insbesondere Lieferfristen) müssen Sie einkalkulieren?
- Gibt es Fördermöglichkeiten für die Investitionsgüter?
- Welche Anforderungen sind für die Förderung zu erfüllen und erfüllen Sie/Ihr Unternehmen diese?

Finanzierungsplanung

- Wie viele Mittel benötigen Sie insgesamt?
- Wie hoch sind Ihre Eigenmittel und das erreichbare Eigenkapital?
- Wie setzt sich das Eigenkapital zusammen?
- Welche möglichen Fremdkapitalgeber stehen zur Auswahl?
- Liegen von diesen bereits konkrete Angebote oder gar Zusagen vor?
- Sind die angebotenen Konditionen markt- und regional üblich?
- Wurden alle Fördermöglichkeiten berücksichtigt?
- Sind alle Finanzierungskosten in die Kostenbetrachtung eingeflossen?

Liquiditätsplanung

- Haben Sie in der Gründungsphase mit niedrigen Umsätzen geplant?
- Räumen Sie Ihren Kunden Zahlungsziele ein und haben Sie diese in der Liquiditätsplanung berücksichtigt?
- Haben Sie Umsatzschwankungen (zum Beispiel ein Sommerloch) eingeplant?
- Entsprechen die Jahreswerte der Liquiditätsplanung denen der GuV?
- Haben Sie abweichende Werte zwischen GuV und Liquiditätsplan erläutert?

Muster-Businessplan

Vorwort

Da ein Handbuch ein etwas trockener Stoff ist, wurden wir in der Vergangenheit immer wieder gefragt, wie denn ein fertiger Businessplan aussieht.

Wir haben uns deshalb entschlossen, Ihnen ein Muster zum besseren Verständnis zur Verfügung zu stellen.

Der nachfolgende Businessplan belegte beim Thüringer Businessplan Wettbewerb 2007 den ersten Platz.

Gegenüber der ursprünglichen Fassung wurden, mit Einverständnis der Verfasser, kleine Änderungen und Kürzungen vorgenommen. Die Namen der handelnden Personen und Firmen wurden ersetzt.

Die DigiLight Optronics GmbH wurde 2008 unter einem anderen Namen gegründet. Derzeit sind im Unternehmen sechs Mitarbeiter beschäftigt.

Wir bedanken uns recht herzlich bei den Verfassern Anika Thomas und Gerrit Wächter für die freundliche Unterstützung und wünschen beiden weiterhin viel Erfolg.

Gera, März 2013

Die Organisatoren
des Gründerpreises Thüringen



GRÜNDERPREIS
THÜRINGEN 2013

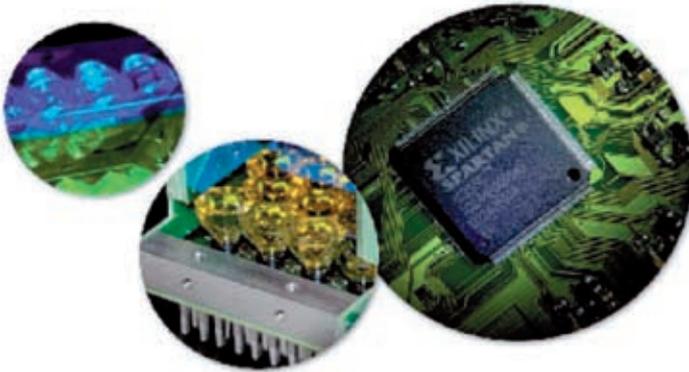
Muster-Businessplan

der DigiLight Optronics GmbH



Businessplan

„DigiLight Optronics GmbH“



Dipl. Ing. (FH) Mirko Müller
Dipl. Bw. (FH) Susanne Klein

Carl-Zeiss-Promenade 222
XXXXX Jena
Tel.: 03641/XXXXX
Fax: 03641/XXXXX
mirko.mueller@xxx.de
susanne.klein@xxx.de

Alle Angaben in dieser Ideenskizze sind streng vertraulich.
Eine Vervielfältigung oder Weitergabe der Informationen bedarf der Zustimmung
der Verfasser.

**Professionelles
Deckblatt**

*mit Firmen-/
Projektnamen*

*ansprechender
Grafik*

*Namen
und*

*Kontaktdaten
der Beteiligten*

*und der Vertraulich-
keitserklärung.*

Muster-Businessplan: Deckblatt Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-------|
| 1. Zusammenfassung | S. 58 |
| 2. Produkt und Dienstleistung | |
| 2.1 Das Geschäftskonzept | S. 60 |
| 2.2 Kundennutzen | S. 63 |
| 2.3 Darstellung des Entwicklungsstandes und -potenziales | S. 65 |
| 3. Gründerteam | S. 68 |
| 4. Unternehmen und Organisation | |
| 4.1 Rechtsform | S. 69 |
| 4.2 Organisation | S. 70 |
| 4.3 Standort | S. 72 |
| 5. Markt und Wettbewerb | |
| 5.1 Branchen- und Marktanalyse | S. 73 |
| 5.2 Zielgruppenanalyse | S. 74 |
| 5.3 Wettbewerbsanalyse | S. 76 |
| 6. Marketing und Vertrieb | |
| 6.1 Produktpolitik | S. 78 |
| 6.2 Preispolitik | S. 79 |
| 6.3 Kommunikationspolitik | S. 79 |
| 6.4 Vertriebspolitik | S. 80 |
| 6.5 Markteinführung | S. 81 |
| 7. Finanzplanung und Finanzierung | |
| 7.1 Personalplanung | S. 82 |
| 7.2 Gewinn- und Verlustrechnung | S. 85 |
| 7.3 Liquiditätsplanung | S. 88 |
| 7.4 Investitionsplanung | S. 94 |
| 7.5 Kapitalbedarf und Finanzierung | S. 95 |
| 8. Anlagen | S. 96 |
| Lebenslauf Mirko Müller | |
| Lebenslauf Susanne Klein | |

*Das **Inhaltsverzeichnis** gibt einen Überblick zum Inhalt des Businessplans und erleichtert die Suche nach bestimmten Themen.*

Das Inhaltsverzeichnis und damit der Businessplan kann entsprechend der Reihenfolge im Handbuch „In 7 Schritten zum Erfolg“ aufgebaut werden.

Muster-Businessplan

1. Zusammenfassung

maximal 2 Seiten

Die „DigiLight Optronics GmbH“, die zum 02.01.20BB die Geschäftstätigkeit aufnimmt, zeichnet sich durch die Entwicklung, die Fertigung und den Vertrieb einer LED¹-Lichtquelle inklusive LED-Ansteuerung aus. Letztere ist Grundlage für die Geschäftsidee und stellt eine innovative Kundenlösung für bestehende Probleme in der Konstanz der Lichtleistung bei LED-Applikationen dar. Zudem werden Dienstleistungen in Form von Schaltungs- und Chip- sowie Optikdesign angeboten.

Was ist Ihre Geschäftsidee?

Was ist Ihre Innovation?

Damit ergeben sich für das Unternehmen drei Geschäftsbereiche. Die Basis bilden ein funktionsfähiger Prototyp und die Beantragung der Patenterteilung auf die LED-Ansteuerung, die von Herrn Mirko Müller entwickelt wurden.

Diese Ansteuerung ermöglicht eine konstante Lichtleistung jeder einzelnen LED, um Schwankungen, die in der Fertigung durch Temperatureinflüsse und Alterung auftreten, auszugleichen. Als Zielgruppe sind Industriekunden definiert, die als Hersteller auf dem Projektormarkt tätig sind² oder Hochleistungsleuchtdioden einsetzen³.

*Welchen Nutzen hat Ihr Kunde von Ihrem Produkt/Dienstleistung?
Wer sind Ihre Zielkunden?*

Welche Kenntnisse und Erfahrungen qualifizieren Sie für dieses Gründungsvorhaben?

Die Gründung erfolgt durch zwei Personen. Herr Mirko Müller, Dipl.-Ing. (FH) und Master of Engineering, fungiert als Geschäftsführer sowie als technischer Leiter und wird 51% der Unternehmensanteile halten. Frau Susanne Klein, Dipl.-Bw. (FH), ist für die Geschäftsführung im kaufmännischen Bereich zuständig und übernimmt 49% der Geschäftsanteile. Herr Müller hat bereits ein erfolgreiches Unternehmen im Bereich der Elektronikentwicklung aufgebaut. Frau Klein verfügt über Erfahrungen auf dem Gebiet der Betriebswirtschaft, speziell des Marketings.

Wie hoch ist Ihr Kapitalbedarf?

Für die Aufnahme der Geschäftstätigkeit wird ein Investitionsbedarf von 75.000€ und ein Betriebsmittelbedarf von 305.000€ benötigt. Der gesamte Kapitalbedarf wird durch Eigenkapital der Gründer, Beteiligungskapital sowie voraussichtlich durch Investitions- und Betriebsmittelkredite von Förderbanken abgedeckt.

Der geplante Umsatz beläuft sich auf ca. 541.000€ im 1. Jahr, 1.000.000€ im 2. Jahr und 1.310.000€ im 3. Geschäftsjahr. Der Break-Even wird im Oktober des zweiten Wirtschaftsjahres erreicht.

Welchen Umsatz und Gewinn planen Sie in den nächsten drei Jahren?

¹ LED-Lichtquelle = Licht emittierende (abgebende) Diode

² visio GmbH, 72766 Dingstadt und Shobana Europe GmbH, 41460 Neustadt

³ GAMMA Optics GmbH, 07745 Jena

Muster-Businessplan: Zusammenfassung

Es soll ein kleines innovatives Unternehmen entstehen, das sich durch Flexibilität und Kundenorientierung auszeichnet.

Erfolgsfaktoren, wie Patentschutz, bestehende Geschäftskontakte zu nationalen und internationalen Firmenkunden, eine Kooperationsvereinbarung mit einem Unternehmen aus der Projektorbranche, die Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Jena, das Hochtechnologie-Cluster Jena sowie qualifizierte Mitarbeiter sind maßgebend für den erfolgreichen Unternehmensaufbau.

Welche Unternehmensziele verfolgen Sie und wie wollen Sie diese Ziele erreichen?

Ergänzende Fragen

*Welche Branchen und Märkte sind für Ihr Unternehmen relevant?
Welche Wettbewerbsvorteile haben Sie gegenüber den Konkurrenten?*

Muster-Businessplan

2. Produkt und Dienstleistung

2.1 Das Geschäftskonzept

Ziel ist die Neugründung eines Technologieunternehmens im Bereich der Optoelektronik und die langfristig erfolgreiche Platzierung der „Digilight Optronics GmbH“ am Markt für Photonik. Im Vordergrund steht die Vermarktung der Lichtquelle sowie deren Ansteuerung. Als Ergänzung sollen Dienstleistungen angeboten werden. Das Tätigkeitsfeld des Unternehmens lässt sich in drei Geschäftsbereiche gliedern.

*Was ist Ihre
Geschäftsidee?*

Tabelle 1: Geschäftsbereiche

| | |
|--|--|
| Geschäftsbereich 1: Light Engines | Vermarktung und Weiterentwicklung der Lichtquelle sowie Ansteuerung |
| Geschäftsbereich 2: Electronics | Entwicklungsdienstleistungen für digitale und analoge Schaltungstechnik (zum Beispiel Hardware, Software, Chipdesign) |
| Geschäftsbereich 3: Photonic Systems | Entwicklungsdienstleistungen für optische und optoelektronische Applikationen (bei Messtechnik, Kommunikation und Beleuchtung) |

Die Serienumsetzung des Prototyps der LED-Steuerung sowie dessen Vermarktung werden den Geschäftsbereich 1 darstellen.

Zukünftige Kunden sind beispielsweise Hersteller für LED-Projektoren und LED-Beleuchtungsapplikationen. Das Know-how und die Kompetenzen daraus sollen in den Geschäftsbereichen 2 und 3 für andere Entwicklungsprojekte genutzt werden, zum Beispiel Dienstleistungs- und Auftragsentwicklung sowie technische Beratung. Dadurch können die Synergieeffekte zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen genutzt werden.

Das Dienstleistungsangebot richtet sich an Industriekunden aus den Bereichen Optik, Elektronik und Optoelektronik. Das Alleinstellungsmerkmal ist das kombinierte Angebot von Dienstleistungen aus diesen drei Gebieten.

Der Vorteil für den Kunden besteht darin, dass alle Leistungen von einem Anbieter stammen. Das reduziert die Anzahl der Kommunikationsschnittstellen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer auf ein Minimum und verringert den Kommunikationsaufwand.

Muster-Businessplan: Produkt und Dienstleistung

Entsprechend den Ansprüchen der potenziellen Kundschaft soll ein umfangreicher und individuell zugeschnittener Service angeboten werden.

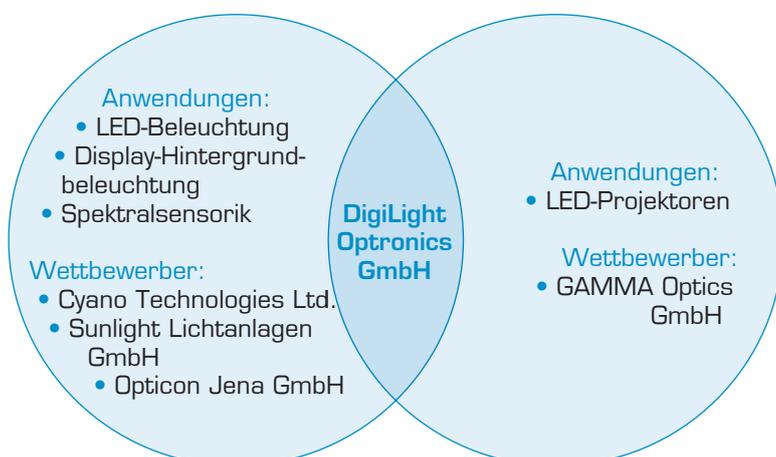
Dieser umfasst:

- ausführliche Beratung,
- Konzeptentwicklung und -umsetzung nach DIN ISO 9001,
- termingerechte Fertigung nach den Vorstellungen der Kunden,
- Dienstleistung im Elektronikbereich (digitales Chipdesign, Schaltungsdesign),
- Dienstleistung in Optik/Optoelektronik (einfache strahlformende und abbildende Optiken, Faseroptik, Spektroskopik).

Zusätzlich zu den Dienstleistungen im Elektronikbereich sind Tätigkeiten zur Softwareentwicklung und speziell embedded Linux zukünftig angestrebt. Diese sind daher in der Planung noch nicht berücksichtigt.

Die folgende Übersicht visualisiert die Anwendungsgebiete der Steuerung, benennt mögliche Wettbewerber und stellt die geplante Positionierung der „DigiLight Optronics GmbH“ in den Anwendungsgebieten dar.

Abbildung 1: Einsatzgebiete und Wettbewerbssituation



*Bieten Sie ein
besonderes Service-
bzw. Wartungs-
angebot an?*

Muster-Businessplan

Das Unternehmen „Cyano“⁴ ist ebenfalls in diesem Marktsegment tätig und bietet Lösungen, die zwar auf anderen technischen Grundlagen basieren, aber auch die genannten Vorteile erreichen. In der Projektionstechnologie können diese Lösungen allerdings nicht eingesetzt werden.

Welche Konkurrenzprodukte existieren bereits?

In DLP⁵- und LCoS⁶-Projektoren werden die farbigen Einzelbilder nacheinander erzeugt. Das heißt, dass nur die LEDs einer Grundfarbe (rot, grün oder blau) jeweils aktiv sind. In DLP-Projektoren ist es aufgrund der Art der Bilderzeugung zwingend notwendig, dass die von der Lichtquelle abgegebene optische Leistung konstant ist.

Durch den pulsweisen Betrieb der LEDs variiert allerdings die LED-Temperatur und diese Schwankungen haben großen Einfluss auf die Lichtausbeute. Die hier beschriebene Steuerungslösung ermöglicht die Regelung der von der LED abgegebenen optischen Leistung innerhalb einiger Mikrosekunden. Dadurch ist es möglich, die Schwankungen der optischen Leistung auszugleichen.

Alleinstellungsmerkmal

Grundlage des innovativen Ansteuerungsprinzips ist ein völlig neuartiges Mess- und Regelprinzip. Dieses erlaubt die effiziente und genaue Erfassung der elektrischen Leistung, die von jeder einzelnen LED aufgenommen wird. Zusätzlich wird die abgegebene optische Leistung gemessen. Auf Basis dieser gesammelten Informationen ist es möglich, die Charakteristik jeder einzelnen LED genau zu erfassen.

*Handelt es sich um eine Innovation?
Warum ist Ihr Produkt einzigartig?*

⁴ Cyano Technologies Limited, San José, CA 95131, USA

⁵ DLP = Digital Light Processing, Displaytechnologie von Earthlight Instruments

⁶ LCoS = Liquid Crystal on Silicon; spezielles LCD mit verspiegelter Siliziumoberfläche als reflektierende Rückseite

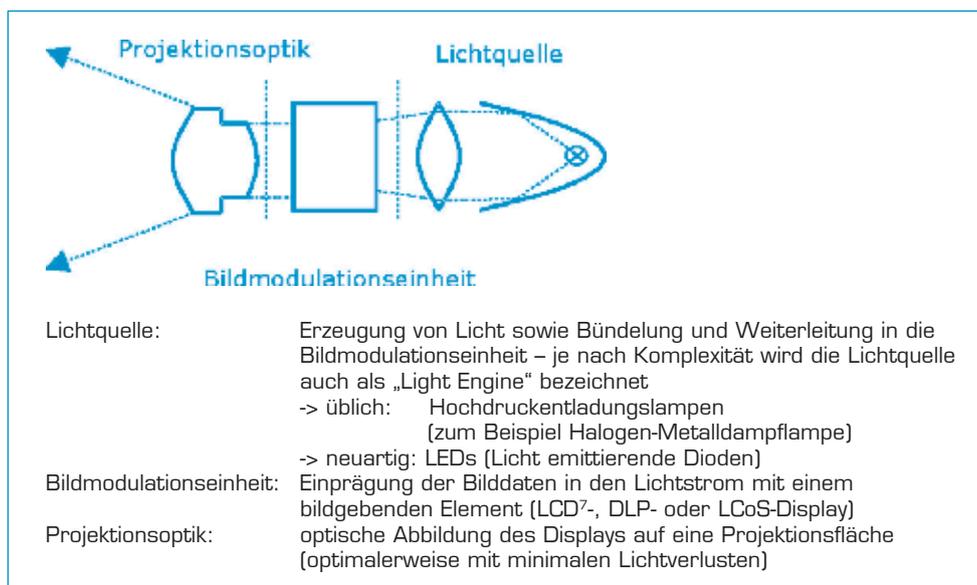
Muster-Businessplan: Produkt und Dienstleistung

2.2 Kundennutzen

Ein Projektionssystem besteht aus drei wesentlichen Teilen. Die folgende Abbildung zeigt die Grundstruktur eines Projektors.

*Wie ist der Stand
der Technik in Ihrem
Produktbereich?*

Abbildung 2: Prinzipaufbau eines Projektors



Das Unternehmen „visio“⁸ stellt u. a. das Rückprojektionssystem EC-50-XT⁹ her, das auf Messen und in Kontrollzentren (zum Beispiel in Schaltwarten) zum Einsatz kommt. Als problematisch hat sich erwiesen, dass sich die Lampenhelligkeit nach ca. 2.000 h erheblich reduziert. Das verursacht ca. alle 3 Monate einen Lampenwechsel mit laufenden Kosten von ungefähr 500 €.

Abbildung 3: Rückprojektions-Cubes EC-50-XT von „visio“¹⁰



⁷ LCD = liquid crystal display; zwischen Elektroden eingebettete Flüssigkristallschicht, Modulation durch Änderung der Polarisierungseigenschaften des Lichts

⁸ visio GmbH, 72766 Dingstadt

⁹ <http://dev.visio.net>: Datenblatt EC-50-XT

¹⁰ <http://www.visio.de>: Produkte - Cubes vom 13.09.20XX

Muster-Businessplan

Kunden wie „visio“ suchen nach einer effizienten Beleuchtungslösung, die eine gleichbleibende Helligkeit über eine längere Lebensdauer bietet. LED-Projektoren gewähren diese Vorteile, auch wenn noch nicht die gleiche Helligkeit wie bei Projektoren mit Entladungslampen erreicht werden kann. Der Nachteil der geringeren Helligkeit ist allerdings nach Aussage des Kunden akzeptabel.

Welche Bedürfnisse haben die Kunden?

Die Innovation des geplanten Unternehmens zielt darauf ab, die bisher verwendeten Leuchtmittel (Hochdruckentladungslampen) durch LEDs zu ersetzen. Diese haben eine mittlere Lebensdauer von mehr als 10.000 Stunden¹¹. Zudem müssen LEDs mit einer speziellen Ansteuerung betrieben werden, um die Vorteile dieser neuartigen Lichtquellentechnologie nutzbar zu machen.

Für die Anwendung in Spektroskopik und Beleuchtung bietet die Steuerung verschiedene technische Vorteile:

Wodurch hebt sich Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung von der Konkurrenz ab?

- Parallelsteuerung mehrerer LEDs sowie Kontrolle und Regelung jeder einzelnen Diode
- Kompensation von Schwankungen in Wellenlänge und Helligkeit durch Temperatur und Fertigungstoleranzen
- Verbesserung der Effizienz des Gesamtsystems
- zusätzliche präzise Regelung der Farbe des erzeugten Lichts mit einem Farbsensor
- modularer und kompakter Aufbau des Systems

Für den Kunden ergeben sich folgende Vorteile:

Welchen Nutzen haben die Kunden von Ihrem Angebot?

- Einsatz der gleichen Steuerung für verschiedene Applikationen
- Kosteneinsparung durch Vereinfachung und Modularisierung
- präzise Steuerung und Verbesserung der Farbdarstellung
- Vorhersage der zu erwartenden LED-Lebensdauer
- Erhöhung der Ausfallsicherheit, Minimierung der Ausfallzeit
- Verringerung des Wartungsaufwands

Als positiver „Nebeneffekt“ der LED-Technologie ist die Projektion wesentlich farbbrillanter. Zudem verringert sich der Energieverbrauch. Die im Vergleich zu Entladungslampen nicht vorhandene Wärmestrahlung ermöglicht die Vereinfachung des Optikaufbaus, da zum Beispiel keine Wärmeschutzfilter notwendig sind. Damit können auch preiswertere und leichtere Optiken aus Kunststoffen eingesetzt werden.

¹¹ www.Starlight.com, Datenblatt „LED Lichtstar Projection“

Muster-Businessplan: Produkt und Dienstleistung

Zusätzlich ergibt sich die Fähigkeit, in Projektionsapplikationen die durch den gepulsten Betrieb hervorgerufenen Schwankungen der optischen Leistung auszugleichen. Die Farbdarstellung des projizierten Bildes kann auf ein Maximum verbessert werden.

Ergänzende Fragen

Gibt es Substitute, also austauschbare Produkte, auf dem Markt?

2.3 Darstellung des Entwicklungsstandes und -potenzials

Im Rahmen der bereits erfolgten Forschungs- und Entwicklungsarbeiten entstand ein funktionsfähiger Prototyp, in den das beschriebene Steuerungsverfahren implementiert wurde. Die „Light Engine“, in Verbindung mit einem „konventionellen“ DLP-Rückprojektor, ist erfolgreich getestet. Derzeit wird an der Verbesserung der Lichtausbeute der Lichtquelle gearbeitet. Die Modifikationen, entsprechend den Anforderungen von „visio“, sollen bis zum Ende des Jahres 20XX abgeschlossen sein.

Die Produktion setzt sich aus Eigen- und Fremdfertigung zusammen. Extern wird die Platinenbestückung und die Fertigung mechanischer und optischer Einzelkomponenten durchgeführt. Für Ersteres sind viele Hersteller am Markt platziert. Bei speziellen elektronischen Bauelementen und den LEDs ist allerdings aufgrund der gering besetzten Nische eine gewisse Abhängigkeit von den Zulieferern zu erwarten.

Die in-House-Aktivitäten umfassen Endmontage, Inbetriebnahme, Test und Qualitätskontrolle.

Die Serienumsetzung des Prototyps erfolgt im Zeitraum Januar bis März 20BB. Als Produktionsbeginn ist der 01.04.20BB vorgesehen. Mit der Auslieferung der ersten Produkte ist im Mai 20BB zu rechnen. Zahlungseingänge fallen somit, entsprechend der Zurechnung von Zahlungszielen¹², im Juli an. Dienstleistungen, in Form von Schaltungs-, Chip- oder Optikdesign, können parallel zur Serienfertigung der Lichtquelle realisiert werden. Einkünfte daraus sind im 3. Quartal 20BB zu erwarten.

Welche Voraussetzungen sind für die Herstellung und Entwicklung Ihrer Produkte notwendig und erfüllen Sie diese bereits?

In welchem Entwicklungsstadium befindet sich Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?

¹² typisch: 30 Tage, maximal: 60 Tage

Muster-Businessplan

Für die Serienfertigung der Lichtquelle sind verschiedene Zertifizierungen vorzunehmen. Dazu gehören die RoHS-Konformität¹³ der elektronischen Schaltungen, die Einstufung in eine Laserschutzklasse und die Umsetzung der Normen bezüglich der EMV-Konformität. Hinzu kommt die Vorbereitung der Geschäftsprozesse auf eine spätere ISO 9001-Zertifizierung. Für das Gesamtportfolio ist eine EMV-Prüfung in einem externen EMV-Prüflabor sowie eine Akkreditierung des Qualitätsmanagements nach ISO 9001 erforderlich.

Abbildung 4:

Voll funktionsfähiges Labormuster der Lichtquelle und elektronischer Steuerung.



Auf dem linken Foto ist die Lichtquelle zu sehen. Im Inneren sind die LEDs angebracht. Das rechte Foto zeigt das Ansteuerungsmodul. Beide Komponenten können zu einem System zusammengesteckt werden.

Die Entwicklung der zukünftigen technischen Möglichkeiten liegt in der Leistungssteigerung der LED-Lichtausbeute. Damit lassen sich für den Kunden vergrößerte Projektionsflächen realisieren. Weiterhin ist eine Integration der gesamten Steuerung in einen Halbleiterschaltkreis (Chip) denkbar. Daraus ergeben sich Kostenreduktionen und Ausfallsicherheiten.

Benötigen Sie für den Markteintritt besondere Zulassungen und Genehmigungen?

Wie kann Ihr Produkt weiterentwickelt werden?

¹³ RoHS = Restriction of Hazardous Substances: Prüfung auf Verbotstoffe, beispielsweise Blei

Muster-Businessplan: Produkt und Dienstleistung

Patentsituation

Im Juli 2006 wurde von der Fachhochschule Jena und Herrn Müller, als Ideengeber, eine nationale Patenterteilung für die Lichtquellensteuerung beantragt. Ein erster positiver Prüfbescheid vom Deutschen Patent- und Markenamt liegt vor. Patenterteilung und Offenlegung stehen noch aus.

Das zukünftige Unternehmen kann auf eine ausschließliche Lizenz und somit ein exklusives Nutzungsrecht durch die Hochschule zurückgreifen. Zudem ist vertraglich ein Vorkaufsrecht festgehalten.

Aufgrund der technischen Kompetenz von Herrn Mirko Müller, der Verfügungsrechte für das Patent und den daraus folgenden Eintrittsbarrieren für andere Marktteilnehmer, ergibt sich für die „DigiLight Optronics GmbH“ ein erheblicher Wettbewerbsvorteil. Für den gepulsten Betrieb von LEDs, zum Beispiel in Projektoren und der Spektroskopik¹⁴, ist keine vergleichbare Lösung vorhanden.

Für den internationalen Vertrieb ist eine internationale Patenterteilung, in Form der PCT¹⁵, beantragt. Die Nationalisierung ist in den Regionen Nordamerika, Europa und Südostasien geplant.

Weiterhin ist die Anmeldung einer Kombination aus Wort- und Bildmarke beim Deutschen Patent- und Markenamt sowie die Eintragung ins Markenregister geplant. Die Schutzrechte sollen die Unternehmensbezeichnung „DigiLight Optronics GmbH“ und ein Logo umfassen. Die Marke schützt die Rechte an Wort und Bild und fungiert als Identitätsmerkmal gegenüber Kunden und Partnern.

Um einem Stillstand im technischen Vorsprung entgegenzuwirken, wird das Unternehmen nach der Aufnahme der Produktion auch an der Entwicklung weiterer Produkte arbeiten. Kosten für den patentrechtlichen Schutz weiterer Verbesserungen und Ideen wurden bereits in der Finanzplanung berücksichtigt.

Bei der Produktentwicklung wird Wert darauf gelegt, dass sich die entwickelten Produkte schnell und wirtschaftlich mit einem geringen minimalen Investitionsaufwand verwerten lassen.

Wie kann Ihr Produkt geschützt werden (Patente, Lizenzen)?

Sind Sie Alleininhaber dieser Patente und Lizenzen?

Gibt es Möglichkeiten zur Produktvariation?

¹⁴ Erfassung und Auswertung wellenlängenabhängiger physikalischer Eigenschaften

¹⁵ PCT = Patent Cooperation Treaty

Muster-Businessplan

Der Einsatz der Steuerungstechnologie ist nicht nur auf den Projektorbereich beschränkt. Sie kann prinzipiell in jeder Applikation eingesetzt werden, in denen LEDs als effiziente Lichtquellen zum Einsatz kommen. Typische Beispiele sind Beleuchtungsanwendungen in der Effekt- und Bühnenbeleuchtung, in der Architekturbeleuchtung sowie in der Spektralsensorik.

Ergänzende Fragen

Lassen sich bereits Entwicklungsrisiken erkennen?

Welche Lösungsmöglichkeiten schlagen Sie vor?

Bestehen Abhängigkeiten/Einschränkungen durch Patente/Lizenzen, die im Besitz anderer Wettbewerber sind?

3. Gründerteam

Die Gründer sind Herr Mirko Müller und Frau Susanne Klein. Beide Personen sind Absolventen der Fachhochschule Jena und seit Januar 20XX in einem Projekt des EXIST-Gründerstipendiums tätig. Die beruflichen Werdegänge der Gesellschafter sind als Anlage beigefügt.

Herr Müller studierte Elektrotechnik und anschließend Laser- und Optotechnologien, welches er Anfang 20XY mit einem Master of Engineering abschloss.

Währenddessen nutzte er an der Hochschule die Möglichkeit, Fächer wie Unternehmensgründung, Unternehmensführung/Marketing, Patentrecht oder Existenzgründungsseminare zu belegen. Anschließend war er für 1 Jahr bei der „Muster GmbH“¹⁶, einem Unternehmen für Dienstleistungen im Elektronikbereich, als Entwicklungsingenieur angestellt.

Auf praktische Erfahrungen bei Buchhaltung, Controlling und Steuerrecht kann er durch ein im Jahr 2004 gegründetes Nebengewerbe¹⁷ verweisen. Daraus existieren verschiedene Kundenbeziehungen und Lieferantenkontakte. Seine Branchenkenntnisse rundet er durch die intensive Marktanalyse und -bearbeitung während des EXIST-Gründerstipendium-Projektes ab.

Wer gehört zum Gründerteam?

Welche fachlichen Qualifikationen bringt der Gründer bzw. das Team ein?

Welche kaufmännischen Kenntnisse und Erfahrungen haben die Gründer?

¹⁶ Muster GmbH, 07745 Jena

¹⁷ Ingenieurbüro „Müller Optics“, 07745 Jena

Muster-Businessplan: Gründerteam Unternehmen und Organisation

Frau Susanne Klein beendete ihr Studium der Betriebswirtschaftslehre Ende 20XY. Seitdem war sie an der Fachhochschule Jena als wissenschaftliche Mitarbeiterin für internationale Projekte im Bereich Marketing tätig. Mit der Thematik der Existenzgründung befasste sie sich bereits während des Studiums in einem entsprechenden Seminar.

Auf Erfahrungen im Verkauf, im Kundenkontakt und der Warenpräsentation kann sie aus einer mehrjährigen Anstellung im Einzelhandel zurückgreifen. Zudem hat sie über die IHK eine Ausbildereignungsprüfung abgelegt und sich so intensiv mit der Thematik der Personalverantwortung auseinandergesetzt. Auch Frau Klein konnte während des EXIST-Gründerstipendium-Projektes relevante Praxiserfahrungen sammeln.

Die jeweiligen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten ergeben sich aus den fachlichen Kompetenzen der beiden Gründer. Während Herr Müller hauptsächlich für den technisch-wissenschaftlichen Bereich zuständig ist, übernimmt Frau Klein vorzugsweise kaufmännische und verwaltende Tätigkeiten.

Wer ist für welche Aufgabenbereiche verantwortlich?

Ergänzende Fragen

Wie ergänzen sich die Fähigkeiten in Bezug auf die Führung des Unternehmens?

4. Unternehmen und Organisation

4.1 Rechtsform

Das Unternehmen soll in der Rechtsform der GmbH gegründet werden. Zum Ende des Jahres 20XX ist die Unterzeichnung eines notariell beurkundeten Gesellschaftsvertrages geplant, der die Interessen der Gesellschafter berücksichtigt.

Dazu gehören Vereinbarungen über Gewinnbeteiligung, Treuepflicht, Offenlegung und Weitergabe von vertraulichen Informationen sowie der Vorsitz in Gesellschafterversammlungen. Anschließend erfolgt die Eintragung der „DigiLight Optronics GmbH“ ins Handelsregister. Die Aufnahme der Geschäftstätigkeit ist für das erste Quartal 20BB vorgesehen.

Welche Rechtsform wählen Sie für Ihr zukünftiges Unternehmen?

Muster-Businessplan

Die Rechtsform wurde gewählt, weil die GmbH die Haftung der Gesellschafter beschränkt. Sie ist mit einem akzeptablen Maß an Formalitäten verbunden und vermittelt ein professionelles Image. Zudem begünstigt diese Rechtsform die Beteiligung von Investoren, die vor allem in der Gründungs- und Wachstumsphase von Interesse sind. Beispielsweise ist hier der High-Tech-Gründerfonds zu nennen, der im Falle einer Finanzierung 15% der Geschäftsanteile erwerben würde.

Warum wählen Sie diese Rechtsform?

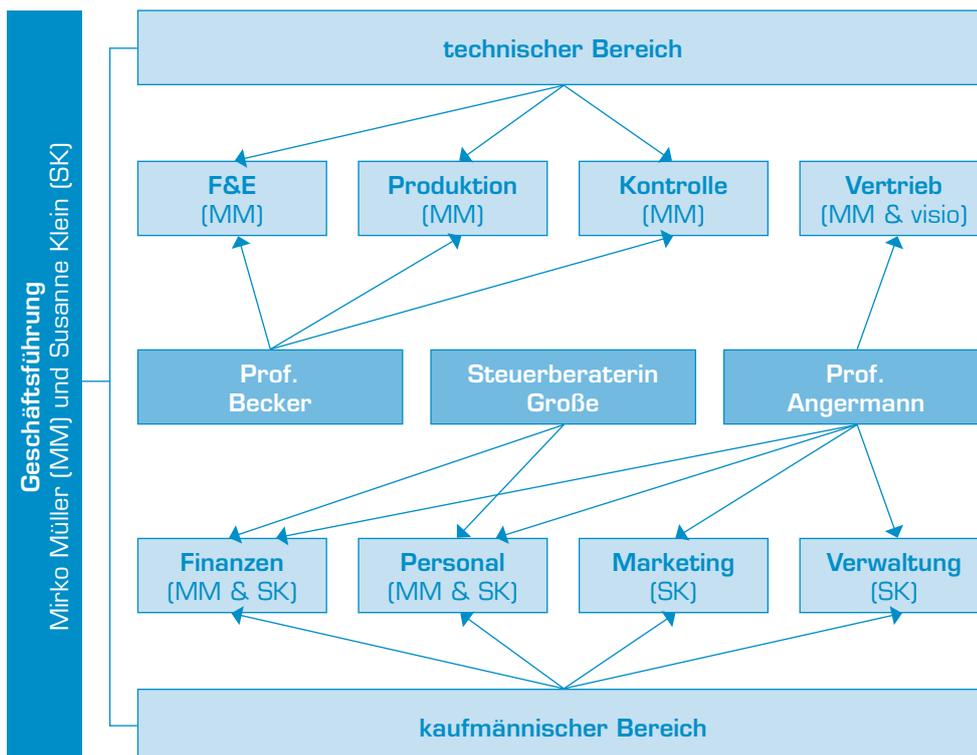
Gesellschafter und allein vertretungsberechtigte Geschäftsführer sind die beiden Gründerpersonen. Herr Mirko Müller übernimmt 51% und Frau Susanne Klein 49% der Geschäftsanteile. Entsprechend dieser Verteilung erfolgt auch die Zusammenstellung der Einlagen des Mindeststammkapitals von 25.000 €.

Wer sind die Gesellschafter und wie verteilen sich die Geschäftsanteile?

4.2 Organisation

Die folgende Abbildung visualisiert die Unternehmensorganisation.

Abbildung 5: Unternehmensstruktur



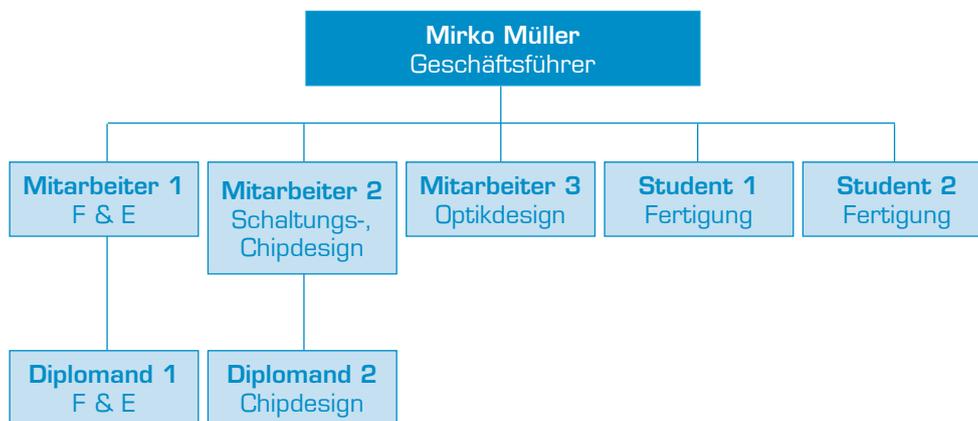
Welche Organisationsstruktur planen Sie?

Wie sind die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen im Unternehmen verteilt?

Muster-Businessplan: Unternehmen und Organisation

Die Weisungsbefugnisse in den technischen Organisationseinheiten verdeutlicht die folgende Darstellung.

Abbildung 6: Organigramm



Herr Müller ist die Schlüsselperson im Unternehmen. Momentan ist er im Fertigungs- und Entwicklungsbereich nicht ersetzbar. Mit der Einstellung eines Mitarbeiters für Forschung und Entwicklung im ersten Geschäftsjahr wird dieser personelle Engpass beseitigt.

Unterstützung erfahren Herr Müller und Frau Klein durch die Betreuung von zwei Hochschulprofessoren – Herr Prof. Dr.-Ing. Jan Becker im technischen und Herr Prof. Dr. rer. oec. Bernhard Angermann im betriebswirtschaftlichen Bereich.

Darüber hinaus wird das Gründerteam von externen Beratern – der Patentanwaltskanzlei Vogel & Partner GbR in Rechtsfragen und der Steuerberaterin Iris Große im kaufmännischen Bereich – betreut. Hinzu kommt die Zusammenarbeit mit dem Patentbüro der FH Jena und PATON, dem Patentzentrum Thüringen an der Universität Ilmenau.

Beratungskosten sowie Kosten der Lohnbuchhaltung sind in der Finanzplanung berücksichtigt. Gründungskosten werden über das EXIST-Gründerstipendium aufgebracht.

Ist ein reibungsloser Betriebsablauf durchgängig gewährleistet (Vertretungsregelung)?

Werden externe Berater mit eingebunden?

Muster-Businessplan

4.3 Standort

Jena als „Thüringens führender Technologiestandort“¹⁸, Hochtechnologie- und klassische Optikstadt vereint mehrere Standortvorteile, die für das zukünftige Unternehmen von besonderer Bedeutung sind. Hier treffen Wirtschaft und Wissenschaft aufeinander und prägen das Stadtbild.

Jena gilt für das zukünftige Unternehmen als optimaler Standort, da sich hier große Unternehmen als potenzielle Kunden ansiedeln, zwei Hochschulen als Basis zur Gewinnung von Fachkräften vorhanden sind und es ausgebaute Kompetenznetzwerke zur schnellen Etablierung des Unternehmens im Markt gibt.

Die wichtigste Kundengruppe stellen Industriekunden dar. Diese sind national und international weit verstreut. Daher spielen Faktoren, wie gute Erreichbarkeit für Laufkundschaft oder die Verkehrsanbindung eine untergeordnete Rolle.

Lieferanten- und Kundenkontakt ist weitestgehend auf elektronischem und telefonischem Wege möglich.

Es ist vorgesehen, Geschäftsräume im TIP (Technologie- und Innovationspark Jena) anzumieten. Dort gibt es für Gründer die Möglichkeit, kostengünstige Büroflächen, aufgrund einer Kaltmietbefreiung, zu erhalten. Der Standort befindet sich direkt neben der Fachhochschule Jena.

Für persönliche Gespräche, Beratungen und Verhandlungen stehen Beratungsräume zur Verfügung. Ausreichend Kundenparkplätze sind ebenfalls vorhanden.

Welcher Standort ist für Ihr Unternehmen vorgesehen?

Welche Standortfaktoren sind für Ihr Unternehmen wichtig?

¹⁸ Vgl.: <http://www.jena.de>

Muster-Businessplan: Markt und Wettbewerb

5. Markt und Wettbewerb

5.1 Branchen- und Marktanalyse

Aus dem Jahreswirtschaftsbericht 20XX des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi)¹⁹ geht ein Wachstumstrend für den Industriestandort Deutschland hervor. Damit verbunden sind ein Aufschwung im Exportgeschäft und eine positive Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit. Das Ministerium prognostiziert des Weiteren eine Zunahme des BIP (um 1,7%), eine Reduzierung der Arbeitslosenzahlen und einen steigenden Konsum der privaten Haushalte. Da das Wirtschaftswachstum als wichtiger Indikator anzusehen ist, lässt sich für den Gesamtmarkt eine optimistische Ausgangssituation ableiten.

Allerdings sind auch branchenspezifische Eigenheiten zu beachten. SPECTARIS²⁰, der Deutsche Industrieverband für optische, medizinische und mechatronische Technologien e.V., verweist auf eine positive wirtschaftliche Entwicklung der Branche, die sich vor allem durch einen Anstieg der Exportquote²¹ auszeichnet.

Speziell im Projektormarkt wird das weltweite Marktvolumen im Jahr 20XX für DMDs²² ca. 2,1 Mrd. US\$^{23, 24} betragen. Der Kostenanteil der DMDs in Projektoren beträgt ca. 25% des gesamten Projektorpreises. Daraus lässt sich ein Volumen für den weltweiten Projektormarkt von 8,4 Mrd. US\$ abschätzen. Bei einem Kostenanteil der Lichtquelle des Projektorpreises von ca. 30% ergibt sich ein Marktvolumen von ca. 2,5 Mrd. US\$. Für Westeuropa besteht ein Anteil von 14% bzw. 350 Mio. US\$ am weltweiten Marktvolumen. Das Wachstum des Projektormarktes betrug zwischen 2004 und 2006 ca. 29%.

LED-Lichtquellen werden üblicherweise aufgrund ihrer geringeren Lichtleistung im Vergleich zu Systemen mit Entladungslampen bei Rückprojektoren eingesetzt. Der Markt für Rückprojektoren erreichte im Jahr 2006 zwar die Hälfte des Volumens vom Frontprojektormarkt, konnte aber ein stärkeres Wachstum verzeichnen.

In welche Branche ist Ihr Unternehmen einzuordnen?

Wie groß ist die Branche (Gesamtumsatz)?

Ist die Branche ein Wachstumsmarkt, stagniert oder schrumpft sie?

¹⁹ <http://www.bmwi.de/>

²⁰ <http://www.spectaris.de/>

²¹ SPECTARIS: Branchenbericht 20XX, Die optische, medizinische und mechatronische Industrie in Deutschland

²² DMD = digital mirror device: mikrostrukturierte integrierte Schaltung mit beweglichen verspiegelten Kippspiegeln

²³ „Evolution of the display market in europe, trends in 2004“, April 2004

www.avialec.com/bulletins/abril_04/ang/evolucion.php - Diese Quelle findet im Weiteren Verwendung.

²⁴ Report from Yole Development “MEMS4Display 06”: Market analysis of MEMS based microdisplays”,

<http://www.insightmedia.info/reportinfo.php?2006mems> - Diese Quelle findet im Weiteren Verwendung.

Muster-Businessplan

Die Wachstumsraten für den Frontprojektormarkt betragen zwischen 2004 und 2006 ca. 15% pro Jahr, der Rückprojektormarkt bis zu 70% pro Jahr. Daher wird der Einsatz der LED-Lichtquelle im Rückprojektionsmarkt angestrebt. Das Marktvolumen für den Rückprojektormarkt wird für 20XX auf 600 Mio. US\$ beziffert. Bei einem Anteil von 14% für Westeuropa ergibt sich daraus ein Marktvolumen für Rückprojektoren von 84 Mio. US\$.

Mit dem Produkt der speziellen LED-Ansteuerung wird eine Marktnische besetzt. Der geplante Marktanteil für Westeuropa liegt im ersten Geschäftsjahr bei 0,5%.

Wie sind die bisherigen Wachstumsraten und die zukünftigen Prognosen für die Branche?

Welchen Marktanteil planen Sie? Ist dieser plausibel begründet worden und erreichbar?

Ergänzende Fragen

*Wodurch wird das Wachstum in der Branche bestimmt?
Welches sind die Erfolgsfaktoren und die Kaufmotive in diesem Markt (Qualität, Service, Preis, Innovation usw.)?
Welche externen Faktoren beeinflussen die Branche (Umwelt, wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen)?*

5.2 Zielgruppenanalyse

Die Zielgruppe der potenziellen Neukunden setzt sich hauptsächlich aus Geschäftskunden, speziell Herstellern von Rückprojektoren, zusammen. Zielgebiet ist vordergründig Deutschland, gefolgt von Gesamteuropa und den USA. Die folgende Tabelle zeigt eine Aufteilung der B-2-B-Kunden in zwei Gruppen.

Tabelle 2: Kundengruppen

| Gruppe 1 | Gruppe 2 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Projektorhersteller, die Entladungslampen verwenden• visio | <ul style="list-style-type: none">• Projektorhersteller, die LED-Lichtquellen verwenden• zum Beispiel: Shobana, Songma, 3 Diamonds, GAMMA Optics GmbH• Hersteller von LED-Beleuchtungsapplikationen• Opticon Jena GmbH, Sunlight Lichtanlagen GmbH |

Wie haben Sie den Markt segmentiert?

Muster-Businessplan: Markt und Wettbewerb

Vorteile für Kunden der ersten Gruppe:

Den Kunden eröffnet sich der Zugang zu einer Lichtquelle mit innovativer LED-Technik. Sie sind erstmalig in der Lage, Projektoren mit LED-Lichtquelle anzubieten und können damit dem technologischen Trend folgen.

Für die Endkunden dieser Hersteller ergibt sich ein enormer Preisvorteil, da die LED-Lichtquelle im Gegensatz zu Entladungslampen aufgrund ihrer langen Lebensdauer während der gesamten Nutzungsdauer nicht ausgetauscht werden muss.

Die größere Anzahl darstellbarer Farben und die geringere Wärmeabgabe von LED-Lichtquellen ermöglichen dem Projektorhersteller die Entwicklung von Projektoren, die die Farben besser präsentieren und dabei leiser sind. Zudem können Kunststoffe in Optiken und mechanischen Konstruktionen Verwendung finden. Daraus folgt eine Reduzierung von Preis und Gewicht.

Vorteile für Kunden der zweiten Gruppe:

Für die Gruppe von Kunden, die bereits LED-Lichtquellen einsetzen, ergeben sich die Vorteile direkt aus dem innovativen Steuerungsverfahren. Das Verfahren ermöglicht die parallele Ansteuerung mehrerer LEDs einer Wellenlänge mit weniger Aufwand als bei bisherigen Lösungen. Zudem kann der Weißpunkt²⁵ genauer angesteuert werden. Das bietet dem Kunden eine Qualitätsverbesserung und gleichzeitig eine Preisreduzierung.

Momentan sind die Produkte der geplanten „DigiLight Optronics GmbH“ vordergründig für Profikunden, wie zum Beispiel den Referenzkunden „visio“, gedacht. In 2–3 Jahren sollten die Erzeugnisse auch für den Consumerbereich zugeschnitten sein.

Auf welche Segmente werden Sie sich konzentrieren und warum?

Ergänzende Fragen

Wie sieht das Profil Ihrer Zielgruppe bzw. Zielgruppen aus (Alter, Geschlecht, Beruf, Region usw.)?

Welche Verkaufsstückzahlen und welchen Umsatz können Sie voraussichtlich bei diesen Kunden erzielen?

Welchen Marktanteil wollen Sie im jeweiligen Segment erreichen?

²⁵ Mischwert, der durch die farbigen LEDs (rot, blau, grün) erreicht wird

Muster-Businessplan

5.3 Wettbewerbsanalyse

In erster Schlussfolgerung über die Wettbewerbssituation lässt sich festhalten, dass es eine Vielzahl von Firmen gibt, die sich mit ähnlich und gleich gelagerten Technologien befassen. Jedoch ist derzeit bei keinem bekannten Wettbewerber, wie zum Beispiel „Sunlight Lichtenanlagen“²⁶ oder „GAMMA Optics“²⁷, ein fertiges Muster gleicher Funktionalität erkennbar.

Der Markt für Projektionsanwendungen ist global organisiert. Mögliche Konkurrenten können daher nicht nur national identifiziert werden. In diesem Zusammenhang wurde auch die Patentrecherche international durchgeführt. Nach Ergebnissen dieser Recherche kann das LED-Steuerungsverfahren als einzigartig angesehen werden. Die Hersteller verfügbarer LED-Lichtquellen haben vermutlich bisher die Steuerung von LED-Lichtquellen nicht als primäres technisches Problem angesehen. Es konnte aber aufgrund fehlender Informationen nicht geprüft werden, welches Steuerungsverfahren und welcher Optikaufbau in bereits verfügbaren LED-Projektoren eingesetzt wird.

Die im Folgenden genannten Wettbewerber sollten zuerst als mögliche Partner angesehen werden, die das zukünftige Unternehmen beim Markteinstieg unterstützen. Kann eine der Firmen nicht als Partner gewonnen werden, muss sie als Konkurrent angesehen werden. Auch andere Projektorhersteller, die nicht aufgelistet sind und nicht als Interessenten für die Lichtquellensteuerung gewonnen werden können, sind prinzipiell als Konkurrenten anzusehen.

Wer sind die wichtigsten Wettbewerber?

Sunlight Lichtenanlagen GmbH

Diese Firma ist ein möglicher Konkurrent für die Anwendung der LED-Lichtquelle in Bühnenscheinwerfern. Sie bieten bereits einen LED-Scheinwerfer an, der allerdings auf einer anderen Technologie basiert.

GAMMA Optics GmbH

Diese Firma ist auf dem Markt für DLP-Projektionseinheiten etabliert. Sie hat bereits ein auf LED basiertes Projektionssystem für Rückprojektionssysteme in ihrem Portfolio. Die Projektoroptik ist höchstwahrscheinlich auf eine Entwicklung der Firma „GAMMA Optics GmbH“ zurückzuführen.

Die Gewinnung anderer Firmen (zum Beispiel „CEO CORP.“, „Keenoo“) als Kunden bzw. die Nutzung nach alternativen Anwendungsmöglichkeiten für die Lichtquelle ist essenziell für den ersten Geschäftsbereich.

²⁶ Sunlight Lichtenanlagen GmbH, 89134 Grünfels 33 Joint Venture von Opticon Jena GmbH und Citrus Inc.

²⁷ GAMMA Optics GmbH, 07745 Jena

Muster-Businessplan: Markt und Wettbewerb

Die Unternehmen „Shobana“²⁸, „Songma“²⁹ und „3 Diamonds“³⁰ haben bereits einen Projektor mit LED-Technik auf dem Markt vorgestellt. Die verwendete Technologie wurde höchstwahrscheinlich von der „GAMMA Optics GmbH“ entwickelt.

Diese Firmen repräsentieren den größten Anteil des Projektormarktes. Können „Shobana“, „Songma“ und „3 Diamonds“ nicht für die Lichtquellensteuerung begeistert werden, müssen diese Unternehmen zusammen mit der Firma „Gamma Optics“ als stärkster Konkurrent angesehen werden. Das hat zur Folge, dass sich dem zukünftigen Unternehmen ein sehr großer Konkurrent bzgl. der LED-Ansteuerung entgegenstellt. Der für die innovative LED-Lichtquelle verbleibende Anteil im Projektormarkt schrumpft entscheidend.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die verschiedenen Marktteilnehmer.

Tabelle 3: Übersicht der Marktteilnehmer

| Hersteller | Zielgruppe | MA Deutschland Projektormarkt | Produkt | Preis ³¹ |
|---|----------------|--|--|---------------------|
| Shobana Projection & Display Technology (PDT) | Endverbraucher | 10% ³² | LED-Beamer (FF1 LED PROJEKTOR 800X600 SVGA) | 898,86 € |
| Songma Electronics | Endverbraucher | 11% ³³ | LED-Beamer (SP P 300 ME Pocket-Imager DLP-Projektor) | 874,99 € |
| 3 Diamonds Electric | Endverbraucher | n.n. | LED-Beamer (Pocket Projektor PK10) | 760,14 € |
| Keenoo | Endverbraucher | 12,85% ³⁴ (Marktführer 2004) | Nicht-LED-Beamer (XR 10 S HDTV DLP-Projektor) | 590,90 € |
| CEO CORP. | Endverbraucher | 13,6% ³⁵ (Marktführer 2006) | Nicht-LED-Beamer (VT480 LCD SVGA 800X600 Projektor) | 626,63 € |

Welche Marktanteile halten Ihre Mitbewerber?

Wie ist die Preisgestaltung am Markt?

²⁸ Shobana Corporation, Tokyo 105-8001, Japan

²⁹ Songma, Choong-ku, Seoul, Korea

³⁰ 3 Diamonds Corporation, Chiyodaku, Tokyo, 100-8086, Japan

³¹ <http://www.amazon.de/> vom 08.08.20XX

³² <http://openpr.de/> - Marktstellung Shobana PDT 2005

³³ <http://www.seoul.diplo.de/> - Wirtschaftsrundbrief Korea 2006

³⁴ <http://www.Keenoo.de/> - Marktführer bei Projektoren in Deutschland 2004

³⁵ <http://www.CEO Corp.-cebit.com/de/> - Marktführer bei Projektoren in Deutschland 2006

Muster-Businessplan

Die Produkte des Unternehmens „Cyano Technologies Ltd.“ sind Halbleiterschaltkreise, auf deren Basis andere Unternehmen LED-Steuerungen für Beleuchtungsapplikationen entwerfen können. Das Unternehmen ist daher kein direkter Wettbewerber.

Ergänzende Fragen

*Welche Vertriebskanäle nutzen die Wettbewerber?
Welche Stärken und Schwächen haben die Wettbewerber (Marktanteil, Image, Service, Standort usw.)?
Welche Stärken und Schwächen hat Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
Was ist das Alleinstellungsmerkmal Ihres Angebotes?
Können Sie sich Wettbewerbsvorteile verschaffen und verteidigen?*

6. Marketing und Vertrieb

6.1 Produktpolitik

Als Kennzeichen des Produktes dient die technische Innovation der LED-Lichtquellensteuerung. Diese zeichnet sich durch hohe Qualität und entsprechenden Materialeinsatz aus. Zudem werden die Anforderungen der B-2-B-Kunden bedient, die Hochleistungs-LEDs für ihre Fertigung verwenden. Als beispielhaft sind längere Lebensdauer der Lichtquelle, verbesserte Farbdarstellung und Kostenreduktionen zu nennen. Für den Endkunden resultiert aus den verschiedenen Vorteilen ein besseres Preis-Leistungsverhältnis.

Zudem sind technische Weiterentwicklungen und Auftragsarbeiten in Form von Dienstleistungen individuell auf die Bedürfnisse der Geschäftskunden abzustimmen und zu fertigen. Der Service wird durch eine ausführliche Beratung, die Erstellung von Entwürfen für den Kunden und die termingerechte Fertigung abgerundet.

Wie sieht Ihr gesamtes Produkt- oder Dienstleistungsprogramm aus?

Planen Sie die Entwicklung Ihres Sortiments (Variationen, Innovationen)?

Ergänzende Fragen

*Welche Eigenschaften hat Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
Welchen Nutzen hat der Kunde von Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung (Geldeinsparung, Zeiteinsparung, Qualitätsverbesserung)?
Ist Systemzubehör oder Ähnliches erforderlich?
Welche Bedeutung haben Service, Wartung und Garantien?*

Muster-Businessplan: Marketing und Vertrieb

6.2 Preispolitik

Bei einer Stückzahl von 500 ergibt sich ein Höchstpreis von 1.056,89 € netto pro Lichtquelle. Dieser ist für die „DigiLight Optronics GmbH“ kostendeckend und gewinnbringend. Bei einer Abgabemenge von 1.000 Stück kann der Preis auf 798,10 €, bei 1.500 Stück auf ca. 721,60 € reduziert werden.

Kalkulationsgrundlage sind Material- und Fertigungskosten. Die Fremdfertigung wird durch regionale Zulieferer übernommen. Es besteht kein Abhängigkeitsverhältnis von einem bestimmten Zulieferer.

Für „visio“ ist die LED-Lichtquelle bei diesem Preis geringfügig teurer als frühere Lösungen. Allerdings entfallen mit der Verwendung einer LED-Lichtquelle und deren Ansteuerung einige Bauteile. Zusammen mit den Vorteilen der Innovation beweist sich damit der besondere Nutzen für den Kunden.

Im Dienstleistungsbereich werden Stundensätze³⁶ von 50 € für Schaltungsdesign, 80 € für Chipdesign und 70 € für Optikdesign Anwendung finden. Auf einen Preisnachlass in Form von Skonto wird zu Beginn der Geschäftsaufnahme verzichtet.

Welchen Endverkaufspreis sollen Ihre Produkte/Ihre Dienstleistungen erzielen?

Ergänzende Fragen

Welche Zahlungsfristen oder Konditionen (zum Beispiel Rabatte, Skonti) räumen Sie Ihren Kunden ein?

Welche Preisstrategie wird mit der Preisgestaltung verfolgt?

6.3 Kommunikationspolitik

Als Marketingbudget werden 3% vom Umsatz eingeplant. Dies entspricht einem Wert von ca. 16.000 € im Jahr 20BB, wovon die im Folgenden genannten Maßnahmen in der Startphase zu finanzieren sind.

Für 20XX und 20BB stehen im Rahmen der Werbeaktivitäten für die Neukundengewinnung ein professionell erstellter und zweisprachiger³⁷ Internetauftritt, Telefonmarketing, Eintragung in Firmendatenbanken und Freiberufler-Netzwerken (zum Beispiel Gulp³⁸) sowie der Abdruck von Artikeln in Fachzeitschriften im Vordergrund.

Wie viel kostet Ihre Werbung? Welche Werbemittel nutzen Sie?

Wie wollen Sie Ihre Kunden auf Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung aufmerksam machen?

³⁶ <http://www.gulp.de/>: Stundensatzforderungen deutscher IT-Freiberufler

³⁷ deutsch, englisch

³⁸ GULP Information Services GmbH, 80339 München

Muster-Businessplan

Mit diesen preisgünstigen Maßnahmen sollen besonders die Kundenvorteile sowie die Produktqualität deutlich hervorgehoben werden. Ansprechpartner für Veröffentlichungen und Pressemitteilungen sind zum Beispiel OptoNet e.V.³⁹, der VDI⁴⁰ oder der IDW⁴¹. Herr Müller ist Vereinsmitglied im VDI. Ziel ist eine frühzeitige, zielgruppenorientierte Bekanntmachung der „DigiLight Optronics GmbH“. Dies soll später fortgesetzt werden, um auch zukünftig regelmäßig über neue Entwicklungen zu informieren.

Darüber hinaus sind Teilnahmen als Aussteller an nationalen und internationalen Messen und Kongressen für Laser- und Messtechnik sinnvoll. Im Juni 20XX präsentierte sich das zukünftige Unternehmen bereits auf der Messe „Laser 20XX“ in München. Dort konnten einige vielversprechende Kontakte gewonnen werden. 20BB soll auf der Messe „embedded world“ in Nürnberg ausgestellt werden. Diese ist besonders im Hinblick auf das Dienstleistungsangebot interessant. Weitere Auftritte mit „visio“ sind in Planung.

Die Maßnahmen der Kommunikationspolitik orientieren sich zudem an einem einheitlichen Erscheinungsbild (Corporate Identity), das sich beispielsweise auf Geschäftspapieren, Flyern, Visitenkarten und den Seiten der Homepage wiederfindet. Durch die Verwendung eines aussagekräftigen Logos, einer dominierenden Farbgebung und einheitlicher Unterlagen soll ein Wiedererkennungseffekt bei den (potenziellen) Kunden erzielt werden.

6.4 Vertriebspolitik

Für das erste Geschäftsjahr sind Absatzgrößen in Höhe von 500 Stück, für das zweite Jahr 1.000 Stück und für das dritte Jahr 1.500 Stück geplant. Diese sollen in Form von Direktvertrieb zum Kunden gelangen. Mit „visio“, als erstem Kunden, ist dazu eine Abnahme in größeren Mengen vereinbart.

Welche Vertriebswege werden Sie nutzen?

Zielgebiet für die Dienstleistungen ist, aus Kostengründen, der europäische Raum. Auch hier wird der direkte Vertrieb bevorzugt. Die Vertriebskosten umfassen hauptsächlich den Versand der Geräte.

³⁹ OptoNet e.V., Kompetenznetz Optische Technologien, 07745 Jena

⁴⁰ VDI = Verein Deutscher Ingenieure e.V., 40002 Düsseldorf

⁴¹ Informationsdienst Wissenschaft e.V., 95440 Bayreuth

Muster-Businessplan: Marketing und Vertrieb

Ergänzende Fragen

*Wie bauen Sie Ihr Vertriebsnetz auf (Größe, Art, Anzahl der Orte)?
Welche Zielgruppen können Sie durch welche Vertriebskanäle erreichen?
Welchen Anforderungen muss der Vertrieb entsprechen (Mitarbeiterzahl,
-qualifikation, etc.), um die Marketingstrategie erfolgreich umzusetzen?*

6.5 Markteinführung

Für den Marktzugang in Deutschland wurden bereits erste Schritte unternommen. Es liegt eine Kooperationsvereinbarung mit dem Markteintrittskunden „visio“ vor. Inhalt dieser ist die Weiterentwicklung und gemeinsame Realisierung der patentgeschützten Technologie. Im Mai 20BB sollen die ersten Lichtquellen an „visio“ ausgeliefert werden.

Bezüglich der Dienstleistungen erfolgt mit Geschäftsaufnahme eine Telefonakquise. Durch bestehende Hochschul- und Messekontakte liegen bereits Anfragen für Entwicklungen vor. Die ersten Auftragsarbeiten sollen im Juni versendet werden.

Zusätzlich zu den bereits bestehenden Kontakten zu „STARLIGHT Opto GmbH“⁴² und „Beachlight Devices, Inc.“⁴³, konnten auf der Messe „Laser 20XX“ in München weitere Kontakte zu nationalen und internationalen Unternehmen hergestellt werden. Dazu gehören „Earthlight Instruments Inc.“⁴⁴ und „Moontech AS“⁴⁵.

Der Markteintritt soll durch die Messeteilnahme an der „embedded world“ im Februar 20BB unterstützt werden. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Ansprache von potenziellen Kunden aus dem ostasiatischen Raum. Für einen Markteintritt in diesem Zielgebiet werden auch die entsprechenden Außenhandelskammern kontaktiert. Die Kosten, die sich für derartige Marketingaktivitäten ergeben, sind in der Planung berücksichtigt.

Welche Schritte planen Sie für die Einführung Ihres Produktes bzw. Ihrer Dienstleistung?

Können Sie Referenz- bzw. Schlüsselkunden benennen?

Ergänzende Fragen

*Wie sehen Ihr Zeitplan und die wichtigsten Meilensteine aus?
Welche Markteintrittsbarrieren bestehen und wie können Sie diese überwinden?
Wie werden die wichtigsten Wettbewerber auf Ihren Markteintritt reagieren?*

⁴² STARLIGHT Opto GmbH, 93055 Regensburg

⁴³ Beachlight Devices, Inc., Woburn, MA 01801, USA

⁴⁴ Earthlight Instruments Inc., Dallas, TX 75266 0199, USA

⁴⁵ Moontech AS, N-3400 Lier, Norwegen

7. Finanzplanung und Finanzierung

7.1 Personalplanung

Die Geschäftsführer Mirko Müller und Susanne Klein übernehmen den Verantwortungsbereich entsprechend ihren Qualifikationen (Punkt 4.2: Organisation).

Tabelle 4: Personalplanung für 20BB (gerundete Werte)

| Person | Monatsgehalt | Jahresgehalt |
|---------------|--------------|--------------|
| Mirko Müller | 3.782 € | 45.384 € |
| Susanne Klein | 3.782 € | 45.384 € |
| Mitarbeiter 1 | 3.782 € | 45.384 € |
| Student 1 | 505 € | 6.060 € |
| Summe | 11.851 € | 142.212 € |

Wie viel Personal wird im Unternehmen benötigt?

Welche Bruttobezüge werden die Mitarbeiter erhalten?

Für die Fertigung der Lichtquelle ist im ersten Jahr hauptsächlich der Student 1 zuständig. Unterstützung erfolgt durch Herrn Müller, der sich auch an Forschungs- und Entwicklungsleistungen für die Lichtquelle beteiligt. Diese Aufgabe sowie Chipdesign und Schaltungsdesign übernimmt Mitarbeiter 1.

Tabelle 5: Personalplanung für 20CC (gerundete Werte)

| Person | Monatsgehalt | Jahresgehalt |
|---------------|--------------|--------------|
| Mirko Müller | 3.896 € | 46.752 € |
| Susanne Klein | 3.896 € | 46.752 € |
| Mitarbeiter 1 | 3.896 € | 46.752 € |
| Mitarbeiter 2 | 3.896 € | 46.752 € |
| Diplomand 1 | 649 € | 7.788 € |
| Student 1 | 520 € | 6.240 € |
| Student 2 | 520 € | 6.240 € |
| Summe | 17.273 € | 207.276 € |

Im zweiten Jahr werden Schaltungs-, Chip- und Optikdesign durch die Mitarbeiter 1 und Mitarbeiter 2 durchgeführt. Die Studenten und der Diplomand übernehmen die Fertigung sowie Forschung und Entwicklung an der Lichtquelle.

Muster-Businessplan: Finanzplanung und Finanzierung

Tabelle 6: Personalplanung für 20DD (gerundete Werte)

| Person | Monatsgehalt | Jahresgehalt |
|---------------|--------------|--------------|
| Mirko Müller | 4.013 € | 48.156 € |
| Susanne Klein | 4.013 € | 48.156 € |
| Mitarbeiter 1 | 4.013 € | 48.156 € |
| Mitarbeiter 2 | 4.013 € | 48.156 € |
| Mitarbeiter 3 | 4.013 € | 48.156 € |
| Diplomand 1 | 669 € | 8.028 € |
| Diplomand 2 | 669 € | 8.028 € |
| Student 1 | 535 € | 6.420 € |
| Student 2 | 535 € | 6.420 € |
| Summe | 22.473 € | 269.676 € |

Die Dienstleistungserlöse im dritten Jahr erwirtschaften Mitarbeiter 2, Mitarbeiter 3, Diplomand 2 sowie Herr Müller. Die Fertigung der Lichtquelle übernehmen 2 Studenten. Mitarbeiter 1, Herr Müller und ein weiterer Diplomand sind für Forschung und Entwicklung zuständig.

An die Mitarbeiter 1–3 werden hohe Anforderungen im technischen Bereich gestellt. Sie sind für F & E sowie für die Aufgaben im Dienstleistungsbereich zuständig. Mitarbeiter 3 wird sich ausschließlich um Optikdesign kümmern.

Die Studenten sollen primär im Bereich der In-House-Fertigung für die Lichtquelle eingesetzt werden sowie einfache Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten übernehmen. Entsprechend ihrer Qualifikation werden die Diplomanden an F&E-Aufgaben sowie Chipdesign herangeführt. Bei Studenten und Diplomanden erfolgt die Planung mit einer Teilzeitbeschäftigung.

Muster-Businessplan

Für die Mitarbeitergewinnung erweisen sich die guten Kontakte zu Professoren der Studiengänge LOT⁴⁶ und Elektrotechnik der FH Jena als sehr nützlich. Derzeit gibt es zwei Interessenten, die jeweils zum Ende des Jahres 20XX ihr Diplom als Dipl.-Ing. (FH) erhalten.

Bei der Kalkulation der Personalkosten sind eine jährliche Gehaltssteigerung von 3%, Sonderzahlungen für Urlaubs- und Weihnachtsgeld in Höhe von 30% auf das Jahresbruttogehalt sowie die Lohnnebenkosten von 23% berücksichtigt.

Sind die gewünschten Arbeitskräfte am Arbeitsmarkt verfügbar?

*Wie hoch sind die Lohnnebenkosten?
Haben Sie die Ermittlung der Personalkosten nachvollziehbar erläutert?*

Ergänzende Fragen

*Welche Qualifikationen müssen die Mitarbeiter aufweisen?
Sind die kalkulierten Beträge der Qualifikation angemessen sowie branchen- und regionalüblich?
Gibt es Fördermöglichkeiten bezüglich der Lohnkosten?
Welche Anforderungen sind für die Förderung zu erfüllen und erfüllt das Unternehmen/der Unternehmer diese?
Sind alle kalkulierten Beträge in die Kostenplanung eingeflossen?*

⁴⁶ LOT = Laser- und Optotechnologie

Muster-Businessplan: Finanzplanung und Finanzierung

7.2 Gewinn- und Verlustrechnung

Tabelle 7: GuV (alle Werte in €)

| | 20BB | 20CC | 20DD |
|---------------------------------------|------------|------------|--------------|
| Umsatzerlöse Lichtquelle | 528.444,00 | 798.100,00 | 1.082.400,00 |
| Umsatzerlöse Dienstleistungen | 13.000,00 | 202.000,00 | 228.000,00 |
| Materialkosten + Fertigungskosten | 215.685,00 | 338.000,00 | 478.500,00 |
| (=) Rohergebnis | 325.759,00 | 662.100,00 | 831.900,00 |
| Personalkosten | 142.212,60 | 207.252,17 | 269.645,98 |
| Abschreibungen | 16.544,08 | 22.894,08 | 11.894,08 |
| Mietaufwendungen | 6.912,00 | 12.096,00 | 15.552,00 |
| Marketingkosten | 16.000,00 | 30.000,00 | 39.000,00 |
| Reisekosten | 16.000,00 | 30.000,00 | 39.000,00 |
| Telefon/Fax/Internet | 2.400,00 | 4.200,00 | 5.400,00 |
| Versicherung | 10.000,00 | 20.000,00 | 26.000,00 |
| Beratungskosten | 5.000,00 | 10.000,00 | 13.000,00 |
| Lizenzgebühren | 15.853,32 | 23.943,00 | 32.472,00 |
| Lohnbuchhaltung | 480,00 | 840,00 | 1.080,00 |
| Patente/Schutzrechte | 30.000,00 | 35.000,00 | 40.000,00 |
| (=) Betriebsergebnis | 64.357,00 | 265.874,75 | 338.855,94 |
| Zinsen | 15.964,39 | 16.633,34 | 13.565,42 |
| Gebühren | 5.792,00 | 2.864,15 | 2.560,15 |
| (=) Finanzergebnis | 42.600,61 | 246.377,26 | 322.730,37 |
| (=) außerordentliches Ergebnis | 42.600,61 | 246.377,26 | 322.730,37 |
| Steuern vom Einkommen und Ertrag | 0,00 | 17.040,24 | 98.550,90 |
| Sonstige Steuer | 0,00 | 8.839,63 | 51.123,28 |
| (=) Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag | 42.600,61 | 220.497,39 | 173.056,18 |
| Kumuliert | 42.600,61 | 263.098,00 | 436.154,18 |

Muster-Businessplan

Die Einnahmen bei der Lichtquelle ergeben sich, nach Absprache mit „visio“, durch den Verkauf von 500 Stück zu 1.056,89 € im ersten Jahr, 1000 Stück zu 798,10 € im zweiten Jahr und 1.500 Stück zu 721,60 € im dritten Jahr.

Für den Ausbau des Umsatzvolumens im Dienstleistungsbereich werden im ersten Jahr 200, im zweiten Jahr 3.000 und im dritten Jahr 3.400 Arbeitsstunden eingeplant. Die Stundensätze liegen gleichbleibend bei 50 € für Schaltungsdesign (20BB=100h, 20CC=1.000h, 20DD=1.000h), 80 € für Chipdesign (20BB=100h, 20CC=1.200h, 20DD=1.000h) und 70 € für Optikdesign (20BB=0h, 20CC=800h, 20DD=1.400h).

Die Ausgaben für Material und Fertigung umfassen den Materialeinsatz für die Lichtquelle (inklusive Ansteuerung) und Dienstleistungen. Hinzu kommen Kosten der Fremdfertigung, wie Platinenbestückung und Fertigung mechanischer sowie optischer Einzelkomponenten, die von regionalen Zulieferern stammen. Im Vergleich zu den Personal- und sonstigen Kosten stellen Material und Fertigung einen Anteil von 48% der Ausgaben dar. In dieser Kalkulation sind noch Einsparungen denkbar.

Personalausgaben sind im Gliederungspunkt 7.1 (Personalplanung) näher erläutert.

Die Abschreibungen beziehen sich auf die Wertminderung von Büromöbeln, EDV (Software, Hardware) und Labortechnik.

Mietaufwendungen ergeben sich aus einem Raumbedarf von 12 m² je Person und einem Preis von 12 € je m² je Monat.

Marketing- und Reisekosten sind jeweils mit 3% vom Umsatz eingeplant.

Für die Kommunikationskosten ist ein Betrag von monatlich 50 € pro Person angenommen.

Ausgaben für Versicherungen beziehen sich auf 2% und Beratung auf 1% vom Umsatz.

Lizenzgebühren sind mit 3% vom Umsatz abzuführen. Kosten für die Lohnbuchhaltung sind entsprechend den Sätzen der Steuerberaterin Iris Große berücksichtigt.

Wie viele und welche Produkte und Leistungen wollen Sie anbieten?

Zu welchen Preisen soll der Absatz erfolgen? Haben Sie die Umsätze nachvollziehbar erläutert?

Welche Kosten werden in Ihrem Unternehmen anfallen?

Wie hoch sind diese im Einzelnen?

Muster-Businessplan: Finanzplanung und Finanzierung

Die Ausgaben für Patente & Schutzrechte stützen sich auf Informationen der Patentanwaltskanzlei.

Zinsen und Gebühren ergeben sich für die ausgewählte Finanzierungsvariante (siehe Punkt 7.5: Kapitalbedarf und Finanzierung).

Als sonstige Steuer fällt die Gewerbesteuer mit einem Hebesatz von 415%⁴⁷ für die Stadt Jena an.

Ergänzende Fragen

Umsatzplanung:

- Sind die angestrebten Preise marktüblich?*
- Sind die Preise in der anvisierten Zielgruppe umsetzbar?*
- Decken die Preise die Kosten des Unternehmens?*
- Ist die Produktionskapazität Ihres Unternehmens für die Umsetzung der Pläne ausreichend?*
- Haben Sie genügend, aber nicht übermäßige Kapazitätsreserven?*
- Haben Sie eine Anlaufphase mit geringen Umsätzen geplant?*
- Sind Ihre Umsatzsteigerungen realistisch?*
- Haben Sie Umsatzschwankungen berücksichtigt?*
- Haben Sie ein Worst-Case-Szenario (ungünstigster anzunehmender Fall) erstellt?*

Kostenplanung:

- Sind die Kosten branchen- und regional üblich?*
- Liegen schon konkrete Angebote vor?*
- Unterliegen die Kosten Schwankungen?*
- Haben Sie ausreichende Schwankungsreserven berücksichtigt?*
- Haben Sie bei der Preisgestaltung alle Kosten berücksichtigt (kostendeckende Preise)?*
- Haben Sie die einzelnen Kosten nachvollziehbar erläutert?*

⁴⁷ <http://www.gera.ihk.de>

Muster-Businessplan

7.3 Liquiditätsplanung

Tabelle 8: Liquiditätsplanung für 20BB (alle Werte in €)

| Bezeichnung | Jan | Feb | März | Apr | Mai | Juni |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Einnahmen | | | | | | |
| Umsätze Lichtquelle | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Umsätze Dienstleistungen | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Ausgewiesene USt | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| USt aus Rechnungen | 0,00 | 0,00 | 1.057,54 | 820,04 | 4.918,06 | 9.016,07 |
| Summe Einnahmen | 0,00 | 0,00 | 1.057,54 | 820,04 | 4.918,06 | 9.016,07 |
| Ausgaben | | | | | | |
| Material- u. Fertigungskosten | 0,00 | 0,00 | 21.568,50 | 43.137,00 | 21.568,50 | 10.784,25 |
| Personalkosten | 11.851,05 | 11.851,05 | 11.851,05 | 11.851,05 | 11.851,05 | 11.851,05 |
| Mietaufwendungen | 576,00 | 576,00 | 576,00 | 576,00 | 576,00 | 576,00 |
| Marketingkosten | 1.333,33 | 1.333,33 | 1.333,33 | 1.333,33 | 1.333,33 | 1.333,33 |
| Reisekosten | 1.333,33 | 1.333,33 | 1.333,33 | 1.333,33 | 1.333,33 | 1.333,33 |
| Telefon/Fax/Internet | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 |
| Versicherung | 833,33 | 833,33 | 833,33 | 833,33 | 833,33 | 833,33 |
| Beratungskosten | 1.250,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1.250,00 |
| Lizenzgebühren | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Lohnbuchhaltung | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 |
| Patente/Schutzrechte | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Zinsen | 0,00 | 0,00 | 3.037,19 | 0,00 | 0,00 | 4.323,55 |
| Gebühren | 5.792,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Tilgung | 0,00 | 0,00 | 1.055,09 | 0,00 | 0,00 | 960,92 |
| USt-Zahlung | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 10.040,44 |
| USt aus Rechnungen | 1.057,54 | 820,04 | 4.918,06 | 9.016,07 | 4.918,06 | 3.106,55 |
| Summe Ausgaben | 24.266,59 | 16.987,09 | 46.745,89 | 68.320,12 | 42.653,61 | 46.632,75 |
| Überschuss-/Fehlbetrag | -24.266,59 | -16.987,09 | -45.688,35 | -67.500,08 | -37.735,55 | -37.616,68 |
| Saldo Vormonat | 0,00 | -24.266,59 | -41.253,68 | -86.942,03 | -154.442,11 | -192.177,66 |
| Effektive Liquidität (kumuliert) | -24.266,59 | -41.253,68 | -86.942,03 | -154.442,11 | -192.177,66 | -229.794,34 |
| USt-Anmeldung | 1.057,54 | -820,04 | -3.860,52 | -8.196,03 | 0,00 | -4.130,91 |
| USt-Anmeldung kumuliert | | -820,04 | -4.680,56 | -12.876,59 | -12.876,59 | -17.007,50 |

Muster-Businessplan: Finanzplanung und Finanzierung

| Juli | Aug | Sep | Okt | Nov | Dez | Summe |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 52.844,40 | 105.688,80 | 52.844,40 | 26.422,20 | 79.266,60 | 105.688,80 | 422.755,20 |
| 0,00 | 3.250,00 | 0,00 | 6.500,00 | 0,00 | 3.250,00 | 13.000,00 |
| 10.040,44 | 20.698,37 | 10.040,44 | 6.255,22 | 15.060,65 | 20.698,37 | 82.793,49 |
| 4.918,06 | 3.106,55 | 6.967,06 | 11.866,07 | 9.016,07 | 3.670,04 | 55.355,55 |
| 67.802,89 | 132.743,72 | 69.851,90 | 51.043,49 | 103.343,32 | 133.307,21 | 573.904,24 |
| 32.352,75 | 43.137,00 | 43.137,00 | 0,00 | 42.250,00 | 0,00 | 257.935,00 |
| 11.851,05 | 11.851,05 | 11.851,05 | 11.851,05 | 11.851,05 | 11.851,05 | 142.212,60 |
| 576,00 | 576,00 | 576,00 | 576,00 | 576,00 | 576,00 | 6.912,00 |
| 1.333,33 | 1.333,33 | 1.333,33 | 1.333,33 | 1.333,33 | 1.333,33 | 16.000,00 |
| 1.333,33 | 1.333,33 | 1.333,33 | 1.333,33 | 1.333,33 | 1.333,33 | 16.000,00 |
| 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 2.400,00 |
| 833,33 | 833,33 | 833,33 | 833,33 | 833,33 | 833,33 | 10.000,00 |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1.250,00 | 1.250,00 | 5.000,00 |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 15.853,32 | 15.853,32 |
| 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 480,00 |
| 0,00 | 15.000,00 | 0,00 | 15.000,00 | 0,00 | 0,00 | 30.000,00 |
| 0,00 | 0,00 | 4.309,14 | 0,00 | 0,00 | 4.294,51 | 15.964,39 |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 5.792,00 |
| 0,00 | 0,00 | 975,33 | 0,00 | 0,00 | 989,96 | 3.981,30 |
| 20.698,37 | 10.040,44 | 6.255,22 | 15.060,65 | 20.698,37 | 20.080,87 | 102.874,36 |
| 6.967,06 | 11.866,07 | 9.016,07 | 3.670,04 | 9.085,04 | 4.069,67 | 68.510,26 |
| 76.185,23 | 96.210,56 | 79.859,81 | 49.897,74 | 89.450,46 | 62.705,38 | 699.915,23 |
| -8.382,34 | 36.533,16 | -10.007,91 | 1.145,74 | 13.892,86 | 70.601,83 | -126.010,99 |
| -229.794,34 | -238.176,68 | -201.643,52 | -211.651,43 | -210.505,68 | -196.612,82 | -126.010,99 |
| -238.176,68 | -201.643,52 | -211.651,43 | -210.505,68 | -196.612,82 | -126.010,99 | |
| -12.706,94 | 1.898,41 | 1.736,21 | -609,41 | -5.706,69 | 217,87 | -33.235,58 |
| -29.714,44 | -27.816,03 | -26.079,82 | -26.689,22 | -32.395,91 | -32.178,04 | -65.413,63 |

Muster-Businessplan

Im Vergleich zur GuV wurde berücksichtigt, dass Umsätze zwar mit Rechnungsstellung anfallen, der tatsächliche Zahlungseingang aber erst später vorliegt. Für die Rechnungsabgleichung wurde eine Frist von 60 Tagen angenommen.

Räumen Sie Ihren Kunden Zahlungsziele ein und haben Sie diese in der Liquiditätsplanung berücksichtigt?

Die Auslieferung von Lichtquelle und Ansteuerung erfolgt zu 50 Stück im Mai, 100 Stück im Juni, 50 Stück im Juli, 25 Stück im August, 75 Stück im September und zu jeweils 100 Stück im Oktober und November. 50% der Umsätze für die Dienstleistungen werden im August, je 25% im Juni und Oktober erreicht.

*Haben Sie Umsatzenschwankungen eingeplant?
Haben Sie in der Gründungsphase mit niedrigen Umsätzen geplant?*

Die ausgewiesene Umsatzsteuer (USt) bezieht sich auf die Erlöse aus Lichtquelle und Dienstleistungen und geht mit dem Zahlungseingang vom Kunden ein. Das Material wird nach Auftragslage und aus Kostengründen in größeren Stückzahlen blockweise erworben.

Monatlich eingeplant sind Personalkosten, Kaltmiete, Warmmiete (Energie), Marketingkosten, Reisekosten, Kommunikationskosten (inklusive Büromaterial), Versicherungen⁴⁸, Kosten für Lohnbuchhaltung und die Ust-Vorauszahlung (wird mit den Ausgaben fällig).

Die Ust-Erstattung geht 2 Monate später ein. Beratungskosten (zum Beispiel für Rechts- oder Steuerberatung) fallen bedarfsgerecht an.

⁴⁸ Berufsgenossenschaft, Betriebshaftpflicht, Produkthaftpflicht, Rückruf, Geschäftsführerhaftung, Betriebsinventar, Betriebsunterbrechung

Muster-Businessplan: Finanzplanung und Finanzierung

Einmalig sind Lizenzgebühren (für die ausschließliche Lizenz an die FH) sowie Gebühren für die Kreditbeanspruchung zu entrichten. Zinsen und Tilgungsraten fallen entsprechend der Kreditregularien an. Zu den Ausgaben gehören zudem Kosten für Steuern sowie internationale und geplante Patente/Schutzrechte.

Die Auslieferung von Lichtquelle und Ansteuerung erfolgt zu 125 Stück im Januar, April, Mai, September, Oktober und November. Die restlichen 250 Stück verteilen sich gleichermaßen auf März, Juni, Juli und August. 25% der Umsätze für die Dienstleistungen werden jeweils im Januar, Februar, Mai und August erreicht.

Ergänzende Fragen

*Entsprechen die Jahreswerte der Liquiditätsplanung denen der GuV?
Haben Sie abweichende Werte zwischen GuV und Liquiditätsplan erläutert?*

Muster-Businessplan

Tabelle 9: Liquiditätsplanung für 20CC (alle Werte in €)

| Bezeichnung | Jan | Feb | März | Apr | Mai | Juni |
|----------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Einnahmen | | | | | | |
| Umsätze Lichtquelle | 105.688,80 | 0,00 | 99.762,50 | 0,00 | 49.881,25 | 99.762,50 |
| Umsätze Dienstleistungen | 0,00 | 0,00 | 50.500,00 | 50.500,00 | 0,00 | 0,00 |
| Ausgewiesene USt | 20.080,87 | 0,00 | 28.549,88 | 9.595,00 | 9.477,44 | 18.954,88 |
| USt aus Rechnungen | 9.085,04 | 4.069,67 | 6.026,74 | 9.565,49 | 9.565,49 | 5.551,74 |
| Summe Einnahmen | 134.854,71 | 4.069,67 | 184.839,11 | 69.660,49 | 68.924,17 | 124.269,11 |
| Ausgaben | | | | | | |
| Material- u. Fertigungskosten | 21.125,00 | 42.250,00 | 42.250,00 | 21.125,00 | 21.125,00 | 21.125,00 |
| Personalkosten | 17.271,01 | 17.271,01 | 17.271,01 | 17.271,01 | 17.271,01 | 17.271,01 |
| Mietaufwendungen | 1.008,00 | 1.008,00 | 1.008,00 | 1.008,00 | 1.008,00 | 1.008,00 |
| Marketingkosten | 2500 | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.500,00 |
| Reisekosten | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.500,00 |
| Telefon/Fax/Internet | 350,00 | 350,00 | 350,00 | 350,00 | 350,00 | 350,00 |
| Versicherung | 1.666,67 | 1.666,67 | 1.666,67 | 1.666,67 | 1.666,67 | 1.666,67 |
| Beratungskosten | 2.500,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 2.500,00 |
| Lizenzgebühren | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Lohnbuchhaltung | 70,00 | 70,00 | 70,00 | 70,00 | 70,00 | 70,00 |
| Patente/Schutzrechte | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Zinsen | 0,00 | 0,00 | 4.279,66 | 0,00 | 0,00 | 4.264,59 |
| Gebühren | 2.864,15 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Tilgung | 0,00 | 0,00 | 1.004,81 | 0,00 | 0,00 | 1.019,88 |
| Sonstige Steuern | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 8.839,63 | 0,00 |
| USt-Zahlung | 0,00 | 28.549,88 | 9.595,00 | 9.477,44 | 18.954,88 | 28.549,88 |
| USt aus Rechnungen | 6.026,74 | 9.565,49 | 9.565,49 | 5.551,74 | 5.551,74 | 6.026,74 |
| Summe Ausgaben | 57.881,57 | 105.731,04 | 92.060,64 | 61.519,86 | 79.836,92 | 88.851,76 |
| Überschuss-/Fehlbetrag | 76.973,14 | -101.661,37 | 92.778,47 | 8.140,63 | -10.912,75 | 35.417,35 |
| Saldo Vormonat | -126.010,99 | -49.037,85 | -150.699,22 | -57.920,75 | -49.780,11 | -60.692,86 |
| Effektive Liquidität (kumuliert) | -49.037,85 | -150.699,22 | -57.920,75 | -49.780,11 | -60.692,86 | -25.275,51 |
| USt-Anmeldung | 23.139,18 | -34.045,69 | 15.416,13 | 4.131,31 | -5.463,69 | -10.070,00 |
| USt-Anmeldung kumuliert | -9.038,87 | -43.084,56 | -27.668,43 | -23.537,12 | -29.000,81 | -39.070,81 |

Muster-Businessplan: Finanzplanung und Finanzierung

| Juli | Aug | Sep | Okt | Nov | Dez | Summe |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| 99.762,50 | 49.881,25 | 49.881,25 | 49.881,25 | 99.762,50 | 99.762,50 | 804.026,30 |
| 50.500,00 | 0,00 | 0,00 | 50.500,00 | 0,00 | 0,00 | 202.000,00 |
| 28.549,88 | 9.477,44 | 9.477,44 | 19.072,44 | 18.954,88 | 18.954,88 | 191.145,00 |
| 5.551,74 | 6.026,74 | 9.565,49 | 12.890,49 | 9.565,49 | 4.862,99 | 92.327,08 |
| 184.364,11 | 65.385,42 | 68.924,17 | 132.344,17 | 128.282,86 | 123.580,36 | 1.289.498,37 |
| 42.250,00 | 42.250,00 | 42.250,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 295.750,00 |
| 17.271,01 | 17.271,01 | 17.271,01 | 17.271,01 | 17.271,01 | 17.271,01 | 207.252,17 |
| 1.008,00 | 1.008,00 | 1.008,00 | 1.008,00 | 1.008,00 | 1.008,00 | 12.096,00 |
| 2.500,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 30.000,00 |
| 2.500,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 30.000,00 |
| 350,00 | 350,00 | 350,00 | 350,00 | 350,00 | 350,00 | 4.200,00 |
| 1.666,67 | 1.666,67 | 1.666,67 | 1.666,67 | 1.666,67 | 1.666,67 | 20.000,00 |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 2.500,00 | 2.500,00 | 10.000,00 |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 23.943,00 | 23.943,00 |
| 70,00 | 70,00 | 70,00 | 70,00 | 70,00 | 70,00 | 840,00 |
| 0,00 | 17.500,00 | 0,00 | 17.500,00 | 0,00 | 0,00 | 35.000,00 |
| 0,00 | 0,00 | 4.249,29 | 0,00 | 0,00 | 3.839,80 | 16.633,34 |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 2.864,15 |
| 0,00 | 0,00 | 34.924,07 | 0,00 | 0,00 | 1.050,71 | 37.999,47 |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 8.839,63 |
| 9.477,44 | 9.477,44 | 19.072,44 | 18.954,88 | 18.954,88 | 0,00 | 171.064,13 |
| 9.565,49 | 12.890,49 | 9.565,49 | 4.862,99 | 2.012,99 | 6.562,16 | 87.747,51 |
| 86.658,61 | 107.483,61 | 135.426,97 | 66.683,54 | 48.833,54 | 63.261,35 | 994.229,39 |
| 97.705,51 | -42.098,18 | -66.502,79 | 65.660,63 | 79.449,32 | 60.319,01 | 295.268,98 |
| -25.275,51 | 72.430,00 | 30.331,81 | -36.170,98 | 29.489,66 | 108.938,97 | 169.257,99 |
| 72.430,00 | 30.331,81 | -36.170,98 | 29.489,66 | 108.938,97 | 169.257,99 | |
| 15.058,69 | -6.863,75 | -9.595,00 | 8.145,06 | 7.552,50 | 17.255,71 | 24.660,44 |
| -24.012,12 | -30.875,87 | -40.470,87 | -32.325,81 | -24.773,31 | -7.517,60 | 17.142,84 |

Muster-Businessplan

7.4 Investitionsplanung

Die folgende Tabelle fasst die geplanten Investitionen für das erste Geschäftsjahr zusammen.

Tabelle 10: Investitionen für das Jahr 20BB

| Position | 20BB |
|-----------------|----------|
| Labortechnik | 23.900 € |
| Lizenzen | 22.000 € |
| IT | 10.400 € |
| Labormöbel | 3.100 € |
| Büroausstattung | 3.400 € |
| Summe | 62.800 € |

Die langfristigen Investitionen ergeben sich aus den Ausgaben für eine Grundausstattung im Büro und Labor. Für die technische Entwicklung sowie Fertigung werden zudem Spezialgeräte und elektronisch sichere Möbel benötigt. Den zweitgrößten Posten stellen Lizenzen dar. Diese umfassen Betriebssystemsoftware, wie auch Fachprogramme für die Rechnerausstattung (IT).

Welche Investitionen sind kurz-, mittel- und langfristig nötig?

Ergänzende Fragen

*Liegen zumindest für die kurzfristigen Investitionen Kostenvoranschläge vor?
Welche Liefer- und Zahlungskonditionen (insbesondere Lieferfristen) müssen Sie einkalkulieren?
Gibt es Fördermöglichkeiten für die Investitionsgüter?
Welche Anforderungen sind für die Förderung zu erfüllen und erfüllen Sie/Ihr Unternehmen diese?*

Muster-Businessplan: Finanzplanung und Finanzierung

7.5 Kapitalbedarf und Finanzierung

Tabelle 11: Kapitalbedarf

| Mittelbedarf | | Finanzierung | |
|----------------|-----------|--|-----------|
| Investitionen | 75.000 € | Eigenkapital | 30.000 € |
| Betriebsmittel | 305.000 € | ERP-Regionalförderprogramm | 35.000 € |
| | | Unternehmerkredit Betriebsmittel (Auszahlung 96% von 305.000 €) | 292.800 € |
| | | Hausbank-Darlehen | 22.200 € |
| Gesamt | 380.000 € | Gesamt | 380.000 € |

Wie viel Mittel benötigen Sie insgesamt?

Wie hoch sind Ihre Eigenmittel und das erreichbare Eigenkapital?

Für den Mittelbedarf ist bei beiden Positionen (Investitionen und Betriebsmittel) jeweils aus Sicherheitsüberlegungen eine Reserve enthalten, um unerwartete Kostenerhöhungen abzufangen.

Wie setzt sich das Eigenkapital zusammen?

Für die Finanzierung des Kapitalbedarfs der ersten 6 Monate wird eine Mischung aus Eigenmitteln, Unternehmerkredit, ERP-Regionalförderung und Hausbank-Darlehen Verwendung finden. Das Eigenkapital ergibt sich aus der Einlage der Gründer und der stillen Beteiligung einer Privatperson.

Wurden alle Fördermöglichkeiten berücksichtigt?

Da noch keine detaillierten Vereinbarungen mit dem stillen Gesellschafter getroffen wurden, sind in der Planung deren Zinsansprüche bisher nicht berücksichtigt. Diese deckt aber die Liquiditätsreserve ab.

Tabelle 12: gewählte Finanzierungsvariante

| Bezeichnung | ERP-Regionalförderprogramm | Unternehmerkredit Betriebsmittel | Hausbank-Darlehen |
|-----------------|----------------------------|----------------------------------|-------------------|
| Darlehensbetrag | 35.000 € | 305.000 € | 22.000 € |
| Laufzeit | 10 Jahre | 6 Jahre | 5 Jahre |
| Nominalzins | 5,3% p.a. | 4,650% p.a. | 6,0% p.a. |

Muster-Businessplan

Weitere Investitionszuschüsse und -zulagen werden beantragt und sollen sekundär als Liquiditätsreserve dienen.

Aufgrund fehlender eigener Sicherheiten wird bei der Finanzierung auf die Bürgschaftsbank Thüringen zurückgegriffen, die zu 80% eine Ausfallbürgschaft (für Investitionen und Betriebsmittel) gewähren kann.

In der Planung der Finanzierung wurden auch andere Alternativen berechnet. Die gewählte Variante stellte allerdings die Zinsgünstigste dar. Zudem wird eine Beantragung auf Finanzierung beim High-Tech-Gründerfonds erwogen.

Wurden alle Fördermöglichkeiten berücksichtigt?

Ergänzende Fragen

*Welche möglichen Fremdkapitalgeber stehen zur Auswahl?
Liegen von diesen bereits konkrete Angebote oder gar Zusagen vor?
Sind die angebotenen Konditionen markt- und regional üblich?
Sind alle Finanzierungskosten in die Kostenbetrachtung eingeflossen?*

8. Anlagen

Lebenslauf Mirko Müller
Lebenslauf Susanne Klein

Lebensläufe in tabellarischer Form sollten als Anlage beigefügt werden.



GRÜNDERPREIS
THÜRINGEN 2013

Anhang



Anhang

Glossar

Abschöpfungsstrategie

Begriff aus der Preispolitik. Strategie, bei der ein Produkt zunächst mit einem möglichst hohen Preis eingeführt wird, welcher später schrittweise gesenkt wird.

→ Penetrationsstrategie

Abschreibung

Der in der Buchhaltung erfasste (meist jährliche) Wertverlust von Dingen, die ein Unternehmen besitzt. Wenn über Sonderabschreibungen mehr als der tatsächliche Wertverlust abgeschrieben wird, entstehen stille Reserven, d. h. ein Gegenstand ist mehr wert als im Buch steht.

Alleinstellungsmerkmal

Dabei handelt es sich um ein einzigartiges Angebot, schlagendes Verkaufsargument oder eine spezielle Eigenschaft, die einem Produkt oder einer Dienstleistung einen größeren Kundennutzen verschafft und sich so deutlich vom Wettbewerb abhebt.

Aval

Das Bankaval umfasst als Sammelbegriff sowohl Bürgschaften und Garantien als auch Wechselbürgschaften, die ein Kreditinstitut im Auftrag eines ihrer Kunden gegenüber einem Dritten übernimmt. Aval steht für die Unterzeichnung eines Wechsels durch eine zusätzliche Person, die damit ebenso haftet wie der Aussteller des Wechsels.

Basel II

Bezeichnet die Gesamtheit der Eigenkapitalvorschriften. Die Regeln müssen gemäß den EU-Richtlinien seit dem 1. Januar 2007 in den Mitgliedsstaaten der EU für alle Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute angewendet werden.

Best-Case

Entwicklung unter optimalen Umständen mit maximalen Ertragsaussichten. In der Wirtschaft wird der Begriff vor allem im Bereich der Planung und Prognose verwendet.

→ Worst-Case

Branche

Wirtschaftszweig. Bezeichnet eine Gruppe von Unternehmen, die ähnliche Produkte herstellen oder ähnliche Dienstleistungen erbringen

Glossar

Break-Even-Point

Gewinnschwelle. In der Wirtschaftswissenschaft ist dies der Punkt, an dem Erlös und Kosten einer Produktion (oder eines Produktes) gleich hoch sind und somit weder Verlust noch Gewinn erwirtschaftet wird.

Corporate Identity (CI)

Unternehmensidentität. Darunter versteht man den abgestimmten Einsatz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild nach Innen und Außen. Ziel ist die nachhaltige Unternehmensentwicklung. CI ist demnach das Selbstbild und Erscheinungsbild, welches ein Unternehmen gegenüber seinen Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten sowie der Öffentlichkeit im Allgemeinen produziert.

Eigenkapital

Die in der Unternehmung von ihren Eigentümern ohne zeitliche Begrenzung zur Verfügung gestellten Mittel. Kann dem Unternehmen von außen (zum Beispiel durch eine Kapitalerhöhung gegen Einlagen) oder von innen (zum Beispiel durch Verzicht auf Gewinnausschüttung) zufließen. Bei Kapitalgesellschaften rechnen gezeichnetes Kapital, Rücklagen, Bilanzgewinn, Gewinnvortrag, Teile der Sonderposten mit Rücklageanteil und ausstehende Einlagen auf das Grundkapital zum (bilanziellen) E. Das effektive E. berücksichtigt zusätzlich noch die stillen Reserven. Nach der Veränderlichkeit unterscheidet man variables und konstantes E.

Einnahmen

Erhöhung des Geldvermögens, bestehend aus der Gesamtheit der Zahlungsmittel, Forderungen und Verbindlichkeiten.

Fixkosten

Kosten, die von der produzierten Menge unabhängig sind und in stets gleicher Höhe anfallen, zum Beispiel Mieten, Gehälter, Abschreibungen usw.

Forderungen

Geld, das andere einem Unternehmen schulden. Kurzfristige Forderungen sind vom Kunden noch nicht bezahlte Rechnungen. Langfristige Forderungen sind Kredite, die ein Unternehmen an Dritte vergeben hat.

Fremdkapital

Dient der Finanzierung des Unternehmensvermögens. Der F.-Geber ist an der Unternehmung nicht beteiligt, er ist Gläubiger, der einen Anspruch auf Rück- bzw. Auszahlung (Tilgung) und ggf. Zinszahlung hat. Das F. wird der Unternehmung durch den F.-Geber langfristig (Anleihen, Hypotheken etc.) bzw. mittel- oder kurzfristig zur Verfügung gestellt oder entsteht aus dem Umsatzprozess (zum Beispiel Verpflichtungen aus Ertragssteuern, Pensionsverpflichtungen u. ä.).

Anhang

Geringwertige Wirtschaftsgüter (GWG)

Abnutzbare bewegliche Wirtschaftsgüter (des Anlagevermögens), die selbständiger Nutzung fähig sind und deren Anschaffungs- oder Herstellungskosten (Warenpreis ohne Vorsteuer, Nettowert) oder der Einlagewert (Sacheinlage) für das einzelne Wirtschaftsgut 150 € nicht übersteigen.

Unter den genannten Voraussetzungen können diese Güter im Jahr der Anschaffung oder Herstellung in voller Höhe als Aufwendungen abgesetzt werden (Wahlrecht). Es erfolgt damit eine Vollabschreibung im 1. Jahr.

Gewinnschwelle

→ Break-Even-Point

Kapital

Die Gesamtheit der Bilanzposten auf der Passivseite, die dem auf der Aktivseite ausgewiesenen Vermögen gegenüberstehen. Grob kann man sie in Eigen- und Fremdkapital gliedern.

Kapitaleinlage

Die Einlage im steuerrechtlichen Sprachgebrauch bezeichnet alle Wirtschaftsgüter (Bareinzahlungen und sonstige Wirtschaftsgüter), die der Steuerpflichtige dem Betrieb zuführt. Im gleichen Sinne wird der Begriff Kapitaleinlage im Handels- und Gesellschaftsrecht verwendet. Einlagen mehren stets das Eigenkapital eines Unternehmens.

Kapitalgeber

Sind rechtliche Personen oder Unternehmen, welche eigenes Kapital (Geldmittel oder produktive Güter) in den volkswirtschaftlichen Produktionsprozess einbringen und damit bestimmte Renditeerwartungen verknüpfen.

Konkurrenz

Wettbewerb, Mitbewerb. Wettbewerb verschiedener Anbieter um Kunden im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel.

Kosten, variable

Kosten, die in ihrer Höhe abhängig sind von den Veränderungen der produzierten Menge.

Kundennutzen

Vorteile oder Werte, die dem Kunden durch die Nutzung eines Produktes oder einer Dienstleistung entstehen.

Leasing

Miete mit dem Recht, nach Ablauf der Mietzeit den Mietgegenstand zu kaufen. L. wird meistens bei Maschinen, Geräten oder Pkw eingesetzt, der Kauf nach Ablauf des Leasingvertrages ist üblich.

Glossar

Lieferantenkredit

Entsteht dadurch, dass eine Ware oder eine Dienstleistung nicht sofort, sondern erst später bezahlt werden kann (i.d.R. bekommt der Kunde ein „Zahlungsziel“ von zum Beispiel 10 Tagen eingeräumt).

Lieferantenskonto

→ Skonto

Lizenz

Vertrag, der zur Herstellung oder Erbringung patentrechtlich geschützter Produkte oder Dienstleistungen befugt.

Marke

Früher auch unter dem Begriff Warenzeichen. Ist ein besonderes, rechtlich geschütztes Zeichen, das dazu dient, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von Waren und Dienstleistungen anderer Unternehmen zu unterscheiden.

Marketing

Umfasst alle Maßnahmen einer ziel- und wettbewerbsorientierten Ausrichtung der marktrelevanten Aktivitäten des Unternehmens an gegenwärtigen und zukünftigen Kundenpotenzialen unter Einsatz marketingpolitischer Instrumente.

Marketing-Mix

Setzt sich aus vier Elementen zusammen: Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation.

Marktanalyse

Systematisch methodische Untersuchung der Marktgegebenheiten, die neben der Marktbeobachtung zur Schaffung der Markttransparenz beiträgt und die Geschäftspolitik des Unternehmens fundiert.

Markteintrittsbarrieren

Nachteile eines Marktneulings gegenüber einem alteingesessenen Unternehmen.

Markteintrittsstrategie

Strategie zur Überwindung von Markteintrittsbarrieren, um neue Geschäfte zu verwirklichen.

Marktforschung

Zusammenfassung von externen Informationen mit dem Ziel, einzelne Elemente des Marketing-Mixes festzulegen.

Anhang

Marktsegmente

→ Segmente

Penetrationsstrategie

Begriff aus der Preispolitik. Preisstrategie, bei der in der Einführungsphase eines Produktes relativ niedrige Preise angesetzt werden, um möglichst schnell einen großen Markt zu erschließen. Später wird der Preis jedoch sukzessiv erhöht.

→ Abschöpfungsstrategie

Rentabilität

Gewinn oder Verlust eines Unternehmens bezogen auf den Umsatz oder auf das eingesetzte Kapital.

Segmente

Märkte können nach unterschiedlichen Kriterien eingeteilt werden, zum Beispiel nach geografischen Regionen, nach Produkteigenschaften (zum Beispiel Luxus-Pkws) oder nach gleichartigen Käufergruppen, die mit gleichartigen Marketinginstrumenten erreicht werden können.

Skonto

Prozentualer Preisnachlass auf den Rechnungsbetrag bei Zahlung innerhalb einer bestimmten Frist oder bei Barzahlung (Barzahlungsrabatt). Der Skontosatz beträgt üblicherweise zwei bis vier Prozent des Rechnungsbetrages. Die Inanspruchnahme der Skontofrist stellt einen kurzfristigen unentgeltlichen Lieferantenkredit dar.

Substitute

Produkte, die das gleiche Kundenbedürfnis befriedigen, aber andersartig sind.

Tilgung

Rückzahlung einer Geldschuld.

Umsatz

Summe der in einer Periode verkauften, mit ihren jeweiligen Verkaufspreisen bewerteten Leistungen; auch als Erlös bezeichnet.

Glossar

Venture Capital (VC)

Risikokapital oder Wagniskapital. Stellung von haftendem Kapital (Eigenkapital) über einen bestimmten Zeitraum, verbunden mit unternehmerischer Beratung des kapitalnehmenden Unternehmens. Die Bereitstellung des Kapitals wird im Gegensatz zur Kreditvergabe nicht vom Vorhandensein beleihungsfähiger Kreditsicherheiten abhängig gemacht, sondern allein von den geschätzten Ertragschancen des zu finanzierenden Objekts.

Verbindlichkeiten

Geld, das ein Unternehmen anderen schuldet. Kurzfristige Verbindlichkeiten sind noch nicht bezahlte Rechnungen von Lieferanten. Langfristige Verbindlichkeiten sind Kredite, die ein Unternehmen von Banken und anderen erhalten hat.

Worst-Case

Entwicklung im ungünstigsten Fall mit minimalen Ertragsaussichten. In der Wirtschaft wird der Begriff vor allem im Bereich der Planung und Prognose verwendet.

→ Best-Case

Anhang

Wichtige Adressen für Existenzgründer in Thüringen

Handwerkskammern

Handwerkskammer Erfurt
Fischmarkt 13
99084 Erfurt
Telefon: 0361 67070
www.hwk-erfurt.de

Handwerkskammer für Ostthüringen
Handwerkstraße 5
07545 Gera
Telefon: 0365 82250
www.hwk-gera.de

Handwerkskammer Südthüringen
Rosa-Luxemburg-Str. 7-9
98527 Suhl
Telefon: 03681 3700
www.hwk-suedthueringen.de

Hochschulen

Bauhaus-Universität Weimar
Gründerwerkstatt neudeli
Helmholtzstraße 15
99425 Weimar
Telefon: 03643 583924
www.neudeli.net

Fachhochschule Erfurt
Gründerservice
Altonaer Straße 25
99085 Erfurt
Telefon: 0361 6700169
www.fh-erfurt.de/wlv/wi/wahlmodule/existenzgruendung/home

Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena
Gründerservice
Carl-Zeiss-Promenade 2
07745 Jena
Telefon: 03641 205127
www.cie.fh-jena.de

Fachhochschule Nordhausen
Existenzgründerförderung
Weinberghof 4
99734 Nordhausen
Telefon: 03631 420724
www.fh-nordhausen.de/existenzgruendung.html

Hochschulen

Fachhochschule Schmalkalden
Existenzgründerberatung
Blechhammer
98574 Schmalkalden
Telefon: 03683 6881032
www.fh-schmalkalden.de/Existenzgruendung

Friedrich-Schiller-Universität Jena
K1 – Der Gründerservice
Kahlaische Straße 1
07745 Jena
Telefon: 03641 930869
www.gruenderservice.uni-jena.de

Technische Universität Ilmenau
auftakt. Das Gründerforum Ilmenau
Ehrenbergstr. 29
98693 Ilmenau
Telefon: 03677 692512
www.tu-ilmenau.de/gruenderservice
www.auftakt.org

Universität Erfurt
Gründerservice
Nordhäuser Straße 63
99089 Erfurt
Telefon: 0361 7375043
www.uni-erfurt.de/forschung/gruenderservice

Wichtige Adressen

Industrie- und Handelskammern

IHK Erfurt
Arnstädter Straße 34
99096 Erfurt
Telefon: 0361 34840
www.erfurt.ihk.de

IHK Ostthüringen zu Gera
Gaswerkstraße 23
07546 Gera
Telefon: 0365 85530
www.gera.ihk.de

IHK Südthüringen
Hauptstraße 33
98529 Suhl-Mäbendorf
Telefon: 03681 3620
www.suhl.ihk24.de

Technologie- und Gründerzentren

Betreibergesellschaft für Applikations- und
Technologiezentren Thüringen mbH (BATT)
Peterstraße 1
99084 Erfurt
Telefon: 0361 21697730

Die BATT betreibt folgende Zentren:

Anwendungszentrum Mikrosystemtechnik Erfurt
Konrad-Zuse-Str. 14
99099 Erfurt
Telefon: 0361 21697730
www.azm-erfurt.de

CIB.Weimar
Coudraystraße 4
99423 Weimar
Telefon: 0361 21697732
www.cib-weimar.de

STUDIOPARK KinderMedienZentrum
Erich-Kästner-Straße 1
99094 Erfurt
Telefon: 0361 51143430
www.kindermedienzentrum.de

Anhang

Technologie- und Gründerzentren

BioCentiv GmbH
BioInstrumentezentrum
Winzerlaer Straße 2
07745 Jena
Telefon: 03641 508600
www.biocentiv.com

Business and Innovation Centre Nordthüringen GmbH
Alte Leipziger Straße 50
99734 Nordhausen
Telefon: 03631 9180
Waldstraße 2
99706 Sondershausen
Telefon: 03632 6230
www.bic-nordthueringen.de

Gründer- und Innovationszentrum
Stedtfeld/Eisenach GmbH
Am Goldberg 2
99817 Eisenach Stedtfeld
Telefon: 03691 6210
www.gis-eisenach.de

IGZ-Innovations- und Gründerzentrum GmbH Rudolstadt
Prof.-Hermann-Klare-Straße 6
07407 Rudolstadt
Telefon: 03672 3080
www.igz-rudolstadt.de

Technologie- und Gründer-Fördergesellschaft
Schmalkalden/Dermbach GmbH
Allendestraße 68
98574 Schmalkalden
Telefon: 03683 7980
www.tgf-schmalkalden.de

Technologie- und Gründerzentrum Gera GmbH
Gewerbepark Keplerstraße 10/12
07549 Gera
Telefon: 0365 7349200
www.tgz-gera.de

Technologie- und Gründerzentrum Ilmenau GmbH
Ehrenbergstraße 11
98693 Ilmenau
Telefon: 03677 6680
www.tgz-ilmenau.de

Technologie- und Innovationspark Jena GmbH
Wildenbruchstraße 15
07745 Jena
Telefon: 03641 675100
www.tip-jena.de

Impressum

Der Businessplan In 7 Schritten zum Erfolg

6. überarbeitete und ergänzte Auflage

Herausgeber:
IHK Ostthüringen zu Gera
Federführer des Gründerpreises Thüringen 2013 im Rahmen
des Projektes „Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und
Unternehmertum (ThEx)“
Gaswerkstraße 23
07546 Gera

Das Werk einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede
Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig. Das gilt insbeson-
dere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspielung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, auch wenn
diese nur einzelne Abschnitte des Werks betrifft. Alle Inhalte entspre-
chen aus der Sicht der Autoren dem aktuellen Wissensstand zum Re-
daktionsschluss 20.03.2013. Eine Garantie für die Richtigkeit und Voll-
ständigkeit der Angaben kann nicht übernommen werden.

Kontakt:
www.gruenderpreis-thueringen.de

Redaktion:
Cornelia Barz, Steuerberaterin, Gera
Uwe Korsch, IHK Ostthüringen zu Gera
Matthias Säckl, IHK Ostthüringen zu Gera
Sabrina Sobek, IHK Ostthüringen zu Gera

Gestaltung:
Werbung + Gestaltung Bettina Speck
Poststraße 2, 07570 Weida

Fotos:
www.istockphoto.com, www.fotolia.com

Druck:
Resch Druck GmbH
Klostergasse 2, 98617 Meiningen
www.druckerei-resch.de

Wir danken dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus
Mecklenburg-Vorpommern, Referat Existenzgründungen, für die freund-
liche Unterstützung.

Das Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum
(ThEx) ist ein Gemeinschaftsprojekt der :



Gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds sowie des Thüringer
Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Technologie.



www.gruenderpreis-thueringen.de