



# Leitfaden zur Erstellung eines Businessplans. Von der Idee zum Geschäftskonzept



**Ideenwettbewerb<sup>®</sup>**  
Rheinland-Pfalz

gefördert von



**Rheinland-Pfalz**

MINISTERIUM FÜR  
WIRTSCHAFT, VERKEHR,  
LANDWIRTSCHAFT  
UND WEINBAU



**gründen | RLP**

# Kreativ in unserem Land.



Liebe Ideengeber und Ideengeberinnen,

mit der Einreichung Ihrer Idee beim „Ideenwettbewerb Rheinland-Pfalz“ haben Sie den ersten Schritt gemacht, diese in die Öffentlichkeit zu tragen.

Dieses Handbuch soll Ihnen aufzeigen, warum es wichtig ist einen aussagekräftigen Businessplan zu haben und Ihnen eine Hilfestellung für die Erstellung geben. Ein Businessplan ist oft das erste Dokument, das ein Kapitalgeber von Ihnen vorgelegt bekommt und Sie wissen:

„Der erste Eindruck zählt!“

Wir unterstützen Sie mit diesem Leitfaden einen guten und bleibenden Eindruck zu hinterlassen. Er enthält wertvolle Tipps und Informationen über die Bestandteile eines Businessplans inkl. entsprechender Leitfragen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Erstellung des Businessplans!

Ihr „Ideenwettbewerb Rheinland-Pfalz“-Team

## Inhalt

<b>1. Wozu ein Businessplan?</b>	<b>6</b>
1.1 Verständnis- und Erkenntnissteigerung	6
1.2 Gegenstand der Geschäftsidee	7
1.3 Minderung der Risiken durch Risikomanagement	7
1.4 Koordination und Kontrolle aller Maßnahmen	7
1.5 Information externer und interner Zielgruppen	7
<b>2. Aufbau eines Businessplans</b>	<b>8</b>
<b>3. Inhalte eines Businessplans</b>	<b>12</b>
3.1 Executive Summary	12
3.2 Produkt oder Dienstleistung	14
3.2.1 Produkt-/ Dienstleistungsbeschreibung	14
3.2.2 Alleinstellungsmerkmal und Kundennutzen	15
3.2.3 Wissens- und Technologievorsprung	16
3.2.4 Entwicklungsstand	17
3.2.5 Fertigung und Entwicklung	18
3.3 Geschäftsmodell und Aufbauorganisation	20
3.3.1 Aufbauorganisation	22
3.3.2 Know-how Träger und Schlüsselpersonen	23
3.3.3 Personal	24
3.3.4 Projektplanung	25

3.4 Markt und Wettbewerb	26
3.4.1 Marktsituation	26
3.4.2 Marktsegmente und Zielkunden	28
3.4.3 Wettbewerber	29
3.4.4 Markteintritt	30
3.5 Marketing und Vertrieb	32
3.5.1 Produktpolitik	32
3.5.2 Preispolitik	32
3.5.3 Vertriebspolitik	34
3.5.4 Kommunikationspolitik	35
3.6 Chancen und Risiken	36
3.7 Finanzierung	38
3.7.1 Rentabilitätsplanung	38
3.7.2 Investitionsplanung	40
3.7.3 Liquiditätsplanung	42
3.7.4 Kapitalbedarf und Finanzierung	44

## 1. Wozu ein Businessplan?

Ein Businessplan (synonym: Geschäftsplan, Gründungskonzept, Geschäftskonzept) ist ein Dokument, das wichtige Daten und Vorgaben, die in Verbindung mit einer Unternehmensgründung bzw. einem geschäftlichen Vorhaben stehen, beinhaltet. Der Businessplan richtet sich bspw. an potenzielle Kapitalgeber. Er kann als Unternehmenskonzept verstanden werden.

Bei der Geschäftskonzeptplanung muss neben der Erstellung des Businessplans außerdem beachtet werden, dass der Plan kontinuierlich weiterentwickelt wird.

Die Businessplanung dient zur Konzipierung geschäftlicher Unternehmungen sowie der Vorbereitung und Steuerung von Entscheidungsdurchführungen, beispielsweise wenn es um Finanzierungen oder Markteinführungen geht. Der Businessplan dient außerdem der Verständnis- und Erkenntnissteigerung, der Gestaltung der Geschäftsidee, dem Risikomanagement, der Koordination und Kontrolle aller Maßnahmen, sowie der Information von externen und internen Zielgruppen.

### 1.1 Verständnis- und Erkenntnissteigerung

Der Sinn und Zweck des Businessplans liegt darin, dass es bei den jeweiligen Teams, die für die entsprechende Planung zuständig sind, sowie auch bei den Entscheidern, zu einer Steigerung der Erkenntnis kommt (Informationsauswertung und -sammlung, lediglich auf Papier entstehen Fehler). Außerdem soll ein Zukunfts- und Gegenwartsbild der Märkte und des Unternehmens als zusätzliche Hilfe im Businessplan dienen. Ferner verdeutlicht er Zusammenhänge am Absatzmarkt sowie das Kundenverhalten innerhalb des Geschäftssystems. Kostentreiber und Faktoren, die den Umsatz beeinflussen, können identifiziert werden. Das Management-Know-how der Geschäftsführung soll verbessert werden.

Das bedeutet beispielsweise

- Einblicke in Planungsprozesse zu haben,
- schneller auf neue Herausforderungen zu reagieren sowie
- eine realistischere Einschätzung des Kapitalbedarfs zu gewinnen.

## 1.2 Gegenstand der Geschäftsidee

Das geplante Vorhaben muss realistisch skizziert und die Geschäftsidee klar strukturiert werden. Außerdem muss das Vorhaben nach allen Seiten analysiert werden. Ein systematisches Befassen mit der Idee ist erforderlich. Die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken sind zu analysieren, um diese frühzeitig erkennen zu können. Dies kann im Rahmen einer sogenannten SWOT-Analyse erfolgen. Die SWOT-Analyse ist ein Tool der strategischen Planung und dient der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung von Start-ups und etablierten Unternehmen. Zunächst werden die Stärken / Schwächen und Chancen / Risiken erfasst. Aus der Kombination dieser Faktoren lassen sich schließlich verschiedene Strategien ableiten.

### 1.3 Minderung der Risiken durch Risikomanagement

Um Risiken zu minimieren, ist es hilfreich Zukunftsprognosen zu erstellen und auch eventuelle Entscheidungsunsicherheiten zu reduzieren. Mögliche Nachteile sollten bereits im Vorfeld des Vorhabens identifiziert werden, d.h. Wissenslücken, nicht vorhandene Kompetenzen und mangelnde Personal- bzw. Ressourcenausstattung vermeiden.

### 1.4 Koordination und Kontrolle aller Maßnahmen

Die Projektsteuerung sollte unterstützt werden, um sämtliche Maßnahmen zu kontrollieren und koordinieren. Alle in der Umsetzungsphase erreichten Ziele müssen kontrolliert werden. Dazu zählen unter anderem Marketingmaßnahmen.

### 1.5 Information externer und interner Zielgruppen

Zur externen Kommunikation eines Businessplans zählt die Überzeugung potenzieller Geschäftspartner und Geldgeber (Banken und Investoren) von den möglichen Erfolgen des Vorhabens sowie die Information von Beratern.

Die interne Kommunikation kann als Plattform für Diskussionen der Geschäftsleitung und des Planungsteams verstanden werden.

## 2. Aufbau eines Businessplans

Geschäftskonzepte sind einzigartig. Der Aufbau von Geschäftskonzepten ist jedoch weitestgehend gleich. Die wichtigsten Aspekte eines Start-ups werden in den Haupt- und Unterbestandteilen eines Businessplans beleuchtet.

Umfangreiches Datenmaterial wie Fotos, statistische Auswertungen, Tabellen, Grafiken und Zeichnungen sind in der Regel im Anhang enthalten.

Nachfolgend haben wir Ihnen eine mögliche Gliederungsübersicht der Bestandteile eines Businessplans zusammengestellt.

### 1. EXECUTIVE SUMMARY

### 2. PRODUKT ODER DIENSTLEISTUNG

- 2.1 Produkt-/ Dienstleistungsbeschreibung
- 2.2 Alleinstellungsmerkmal und Kundennutzen
- 2.3 Wissens- und Technologievorsprung
- 2.4 Entwicklungsstand
- 2.5 Fertigung und Entwicklung

### 3. GESCHÄFTSMODELL UND AUFBAUORGANISATION

- 3.1 Aufbauorganisation
- 3.2 Know-how Träger und Schlüsselpersonen
- 3.3 Personal
- 3.4 Projektplanung

### 4. MARKT UND WETTBEWERB

- 4.1 Marktsituation
- 4.2 Marktsegmente und Zielkunden
- 4.3 Wettbewerber
- 4.4 Markteintritt

### 5. MARKETING UND VERTRIEB

- 5.1 Produktpolitik
- 5.2 Preispolitik
- 5.3 Vertriebspolitik
- 5.4 Kommunikationspolitik

### 6. CHANCEN UND RISIKEN

### 7. FINANZIERUNG

- 7.1 Rentabilitätsplanung
- 7.2 Investitionsplanung
- 7.3 Liquiditätsplanung
- 7.4 Kapitalbedarf

DOWNLOAD  
BUSINESSPLAN-  
GLIEDERUNG

[www.ideenwettbewerb-rlp.de/downloads](http://www.ideenwettbewerb-rlp.de/downloads)

„Ein Businessplan ist meiner Meinung nach für Gründer so wichtig,  
da er die eigene Idee auf den Prüfstand stellt.

Man wird gezwungen die Idee aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und  
erkennt hierüber oft nicht geahnte Risiken und Probleme.“

Dominik Kagerer, Geschäftsführer SCC – Industries UG (haftungsbeschränkt)



### 3. Inhalte eines Businessplans

#### 3.1 Executive Summary

Das Executive Summary umfasst alle wesentlichen Kernpunkte des Vorhabens und gibt einen Überblick über das Gründungsvorhaben. Es steht zwar an erster Stelle, sollte aber zuletzt erstellt werden.

Die Qualität ist hier sehr entscheidend, da anhand dieser u. a. entschieden wird, ob der Businessplan überzeugt. Wichtig ist bei der Erstellung auf eine klare Sprache zu achten und sich auf die Kernaussagen zu beschränken. Das Executive Summary sollte z.B. den Geschäftszweck, die Geschäftsidee und den Kapitalbedarf enthalten.

**„Bringen Sie Ihr Vorhaben auf den Punkt!“**

Was ist die Zielgruppe und Zielregion?

Welches Geschäftsmodell liegt vor?

Liegt eine Innovation vor? Betonen Sie den innovativen Charakter Ihrer Geschäftsidee!

Was ist der Geschäftszweck Ihres Unternehmens?

In welchem Markt ist das Start-up aktiv?

Wie ist die aktuelle und künftige Marktsituation einzuschätzen?

Welches Kundenproblem kann durch Ihr Produkt gelöst werden? Betonen Sie den Nutzen für Ihre Zielkunden!

Wie setzt sich das Team zusammen und über welche Kompetenzen verfügen die Teammitglieder?

Welche Wettbewerber gibt es?

Wie setzen sich der Kapitalbedarf und die Investitionen zusammen?

Wie hoch schätzen Sie den Umsatz, die Betriebskosten und den Gewinn ein?

Welche Rechtsform streben Sie an?

Wie stellen Sie sich den Marktzugang vor?

Ist Ihre Idee geschützt oder streben Sie den Schutz an?

## 3.2 Produkt oder Dienstleistung

Ihr Unternehmen basiert auf einer innovativen Produkt- oder Dienstleistungsidee? Neben einer ausführlichen Produkt- bzw. Dienstleistungsbeschreibung gehen wir in diesem Abschnitt auf folgende Unterbestandteile näher ein:

- Produkt-/Dienstleistungsbeschreibung
- Alleinstellungsmerkmal und Kundennutzen
- Wissens- und Technologievorsprung
- Entwicklungsstand
- Fertigung und Entwicklung

### 3.2.1 Produkt-/ Dienstleistungsbeschreibung

Dieser Bestandteil des Businessplans umfasst die Funktionsbeschreibung des Produktes und das Alleinstellungsmerkmal, wodurch sich Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung abhebt. Hier können auch schon erste Aussagen zum Preismodell gemacht werden.

Was war der Anstoß für die Entwicklung Ihres Produktes/Ihrer Dienstleistung?

Wie werden Ihre Produkte/Dienstleistungen produziert und vermarktet?

Zu welchem Preis soll Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung angeboten werden?

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

Welche Kundenbedürfnisse werden durch Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung befriedigt?

Welches Alleinstellungsmerkmal zeichnet Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung aus?

Wie kann Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung detailliert beschrieben werden?

### 3.2.2 Alleinstellungsmerkmal und Kundennutzen

Um eine Chance auf dem Markt zu haben, muss Ihr angebotenes Produkt / Ihre Dienstleistung Konkurrenzprodukten/Konkurrenzdienstleistungen überlegen sein. Hierzu muss ein positiver Nutzen ersichtlich sein, denn nur dann wird das Produkt/ die Dienstleistung für den Kunden attraktiv. In diesem Zusammenhang sollten die Vor- und Nachteile aus Sicht der Kunden berücksichtigt werden. Dies kann mit Hilfe von Pilot- bzw. Testphasen erfolgen.

Wie kann der Kundenbedarf zufriedengestellt werden?

Wie ist der Nutzen für Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung aus Sicht des Kunden?

Gibt es finanzielle Vorteile für Ihre Kunden?

Für was und wie lange geben Sie Produkt-/Dienstleistungsgarantien?

Wie sehen die Service- und Wartungsleistungen für Ihren Kunden aus?

Wie sorgen Sie für nachhaltige Kundenzufriedenheit?

Wird Ihr Alleinstellungsmerkmal vom Kunden wahrgenommen?

Welche Wettbewerbsvorteile streben Sie mit Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung an?



### 3.2.3 Wissens- und Technologievorsprung

Hier ist es wichtig, dass Sie einen Wissens- und Technologievorsprung gegenüber Ihren Wettbewerbern haben. Dies kann beispielsweise über neue Techniken oder Verfahren, die Sie entwickelt haben, geschehen. Stellen Sie dar, wie innovativ Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung ist und welchen Vorsprung Sie gegenüber Ihren Wettbewerbern haben.

Was ist Ihre Innovation/Ihr Technologievorsprung?

Warum wird Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung noch nicht am Markt angeboten?

Wie lange werden Wettbewerber brauchen, um Ihr Angebot anbieten zu können?

Wie können Sie sicherstellen, dass Sie den Stand der Technik dauerhaft bestimmen?

Wie hoch werden die Kosten sein, um den Technologievorsprung halten zu können?

### 3.2.4 Entwicklungsstand

Versuchen Sie mögliche Kapitalgeber zu überzeugen, dass Sie den technischen Herausforderungen standhalten können. Bei Bedarf können Sie Ihrem Businessplan ein Foto/eine Zeichnung als zusätzliche Erläuterung beilegen. Technische Details sollten hier nicht im Vordergrund stehen, damit Ihre Ausführungen übersichtlich bleiben.

In welcher Entwicklungsphase befindet sich ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?

Wie schätzen Sie den Grad der Marktreife Ihres Produktes Ihrer Dienstleistung ein?

Verfügen Sie über Lizenz-, Patent- oder sonstige Schutzrechte?

Gibt es entsprechende Patente oder Lizenzen im Besitz von Mitbewerbern?

Welche potentiellen Lizenznehmer gibt es?

Verfügen Sie über einen Prototypen?

Welche Folgeentwicklungen sind geplant?

Welche Zulassungen und Zertifizierungen werden benötigt?

### 3.2.5 Fertigung und Entwicklung

Beschreiben Sie in diesem Bestandteil des Businessplans den Prozess, der notwendig ist, um Ihr Produkt herzustellen oder Ihre Dienstleistung auf dem Markt anbieten zu können. Gehen Sie auch darauf ein welche Ressourcen hierfür angeschafft oder gemietet werden müssen. Erläutern Sie darüber hinaus in wie weit Ihre vorhandenen Kapazitäten ausgeweitet werden müssten, um das geplante Absatzvolumen zu erreichen.


Welche Schritte sind zur Produktherstellung/Dienstleistungserstellung notwendig?

Welche Fertigungsform (Eigen- oder Fremdfertigung) wollen Sie nutzen?

Was werden Sie die notwendigen Investitionen kosten?

Wie erfolgt die Sicherstellung der Qualität?

Mit welchen Kosten rechnen Sie bei einer Kapazitätsausweitung?



„Ein Businessplan ist wichtig, weil man sich im Vorfeld Gedanken machen muss, über wichtige Faktoren, die das Geschäftsmodell zum Erfolg führen sollen.“

Jeanette Spanier, SCAFFEYE GoR

### 3.3 Geschäftsmodell und Aufbauorganisation

Durch das Geschäftsmodell wird die Grundstruktur Ihres Unternehmens dargestellt. Diese beinhaltet u. a. die Firma und der damit verbundene Name. In diesem Zusammenhang muss geprüft werden, ob der Name bereits geschützt wurde. Dies kann über die Seite des Deutschen Patent- und Markenamtes unter [www.dpma.de](http://www.dpma.de) erfolgen. Es sollte außerdem begründet werden für welche Rechtsform Sie sich entschieden haben und ergänzen Sie hierzu die Vor- und Nachteile. Stellen Sie auch dar, ob Ihr Unternehmen durch einen Alleininhaber oder durch mehrere Partner geführt wird. Darüber hinaus sollte auf die Standortfaktoren eingegangen werden.

Welchen Namen wählen Sie für Ihr Unternehmen?

Ist der Name geschützt?

Welche Haupterfolgsfaktoren hat Ihre Geschäftsidee?

Warum wurde Ihre Geschäftsidee auf dem Markt noch nicht umgesetzt?

Wie sieht Ihre Qualitätssicherung aus?

Wie vermeiden Sie die Abhängigkeit von Ihren Lieferanten?

Welche Rechtsform eignet sich für Ihr Unternehmen?

Welchen Standort wählen Sie für Ihr Unternehmen und warum?

Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?

Welche Maßnahmen gibt es, um diese zu erreichen?

Wie planen Sie mit Ihrem Geschäftsmodell Geld zu verdienen?

### TIPP:

Zur Visualisierung Ihres Geschäftsmodells können Sie das sogenannte Business Model Canvas (BMC) einsetzen. Es hilft Ihnen dabei strukturiert innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, aber auch bestehende Geschäftsmodelle zu verändern. Das BMC enthält bis zu elf Felder mit folgenden Schlüsselfaktoren:

1. Schlüsselpartner
2. Schlüsselaktivitäten
3. Kundenbeziehung
4. Nutzenversprechen
5. Kundenarten
6. Vertriebs- und Kommunikationskanäle
7. Kosten
8. Schlüsselressourcen
9. Einnahmequelle
10. Werte
11. Team

Bei der Erarbeitung Ihres Geschäftsmodells unterstützt Sie das Online-Modul „Geschäftsmodell“ auf der Gründerplattform der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) unter [www.gruenderplattform.de](http://www.gruenderplattform.de).



### 3.3.1 Aufbauorganisation

In diesem Gliederungspunkt gehen Sie auf die geplante Rechtsform und Organisation für das zu gründende Unternehmen ein. Dargestellt werden kann dies in einem Organigramm.

Welche Rechtsform haben Sie gewählt?

Welche Vor- und Nachteile hat Ihre gewählte Rechtsform?

Welche Managementaufgabe haben Sie für welches Teammitglied vorgesehen?

Wie sieht das Organigramm Ihres Start-ups aus?

Verfügen Sie über Vertretungsregeln?

Wie können Sie kurzfristig ausfallende Teammitglieder ersetzen?

### 3.3.2 Know-how Träger und Schlüsselpersonen

In der Regel wird dieser Punkt von Kapitalgebern nach dem Executive Summary gelesen. Es ist hier besonders wichtig die Fähigkeiten des Gründungsteams darzustellen, um den Kapitalgebern Sicherheit über Ihr investiertes Kapital zu geben. Gehen Sie daher besonders sorgfältig auf dieses Thema ein.

Wie können Erfahrungs- und Fähigkeitslücken geschlossen werden?

Welche Aufgaben übernehmen Sie im Unternehmen anhand ihrer Qualifikationen?

Wer gehört zum Gründerteam?

Welche fachlichen Qualifikationen/Branchenkenntnisse bringen Sie & Ihr Team mit?

Welche weiteren Personen, wie Berater, Partner, Mentoren etc. werden eingebunden?

Wie gehen Sie vor, wenn erforderliche Erfahrungen und Fähigkeiten im Team fehlen?

Können durch Ihr Team die Kernkompetenzen abgedeckt werden?

Können Sie eine Aussage über die Teamfähigkeit Ihres Teams machen?

Welche Vorteile der Zusammenarbeit sowie Chancen und Risiken sehen Sie für sich?

Welche Beteiligungsverhältnisse streben Sie für eine Gründung mit Partnern an?

### 3.3.3 Personal

Hier sollten Sie eine Personalplanung für die ersten Jahre beifügen, um die Personalkosten aufzuzeigen. Ergänzen Sie ebenso die Schlüsselqualifikationen Ihres zukünftigen Personals und erläutern Sie Maßnahmen, um Ihre Mitarbeiter langfristig an Ihr Unternehmen zu binden.

Über welches Potential an Arbeitsplätzen verfügt Ihr Unternehmen zukünftig?

Welche Qualifikationen erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern?

Zahlen Sie Sondergratifikationen, wie beispielsweise Weihnachtsgeld?

Welche Kosten inkl. Lohnnebenkosten planen Sie für Personal ein?

Welche Personalrekrutierungsstrategie verfolgen Sie?

Wurden bereits Stellengesuche verfasst und veröffentlicht?

Welche Strategien für eine langfristige Personalbindung verfolgen Sie?

Bieten Sie Weiterbildungsmaßnahmen für Ihre Mitarbeiter an?

### 3.3.4 Projektplanung

Um die Meilensteine, die Sie sich gesetzt haben, einhalten zu können, sind bestimmte Maßnahmen erforderlich.

Welche Haupt- und Untermeilensteine legen Sie fest?

Welche Meilensteine sind abhängig voneinander?

Wie sieht der Zeitablauf der Aktivitäten zum Erreichen der Meilensteine aus?

Wann wollen Sie mit den Vorbereitungen für Ihr Unternehmen beginnen?

Wann soll Ihr Unternehmen formaljuristisch gegründet werden?

Wann soll die Marktreife erreicht werden?

Wann wollen Sie an den Markt gehen?

Wann wollen Sie Ihr Personal einstellen?

Welche Maßnahmen haben Sie zum Erreichen der Meilensteine vorgesehen?

Wo sehen Sie Engpässe beim Erreichen der Meilensteine?

### TIPP:

Die Erstellung eines Arbeitsplans in Form eines Gantt-Charts kann eine Hilfestellung sein. Ein Gantt-Chart ist ein Tool des Projektmanagements, das in Form von Balken Aktivitäten in zeitlicher Abfolge grafisch darstellt. Zur besseren Gliederung kann eine Aufteilung der Aktivitäten in Haupt- und entsprechenden Unteraktivitäten erfolgen. Zur Erstellung von Gantt-Charts stehen zahlreiche Programme zur Verfügung.

### 3.4 Markt und Wettbewerb

In diesem Abschnitt können im Rahmen einer Branchen- und Gesamtmarktanalyse das Marktpotential und das erreichbare Absatzvolumen ermittelt werden. Hierdurch können auch Chancen und Risiken erkannt werden. Zudem können Prognosen über die Reaktion Ihrer Konkurrenz bei der Produkteinführung getroffen werden.

#### 3.4.1 Marktsituation

Die Marktsituation umfasst Daten zu Marktvolumen, Marktsegmenten, prognostiziertem Marktwachstum und Marktpotenzial. Es ist wichtig den Branchen- und Gesamtmarkt genau zu kennen, um die richtige Strategie für Ihre Unternehmung zu wählen. Gehen Sie genauer auf Faktoren ein, welche die Nachfrage und Absatzstrategie bestimmen. Außerdem sollten Angaben zu branchentypischen Renditen, Marktgröße, Mitbewerbern, Kunden, Vertriebswegen und Zulieferern gemacht werden.

Zu welcher Branche zählen Sie Ihr Unternehmen?

Was sind die Erfolgsfaktoren Ihrer Branche?

Wie hoch ist der Umsatz und Absatz insgesamt in Ihrer Branche?

Durch welche Faktoren wird das Wachstum Ihrer Branche beeinflusst?

Welche Renditen können in Ihrer Branche erreicht werden?

Durch welche politischen und rechtlichen Faktoren wird die Branche beeinflusst?

## TIPP:

Mit Hilfe von Porters Managementtool „Five Forces“ (Fünf-Kräfte-Modell) kann die Attraktivität einer Branche bzw. eines Marktes bestimmt werden. Das Fünf-Kräfte-Modell ermöglicht die Analyse und Bewertung folgender fünf Komponenten der Branchenstruktur:

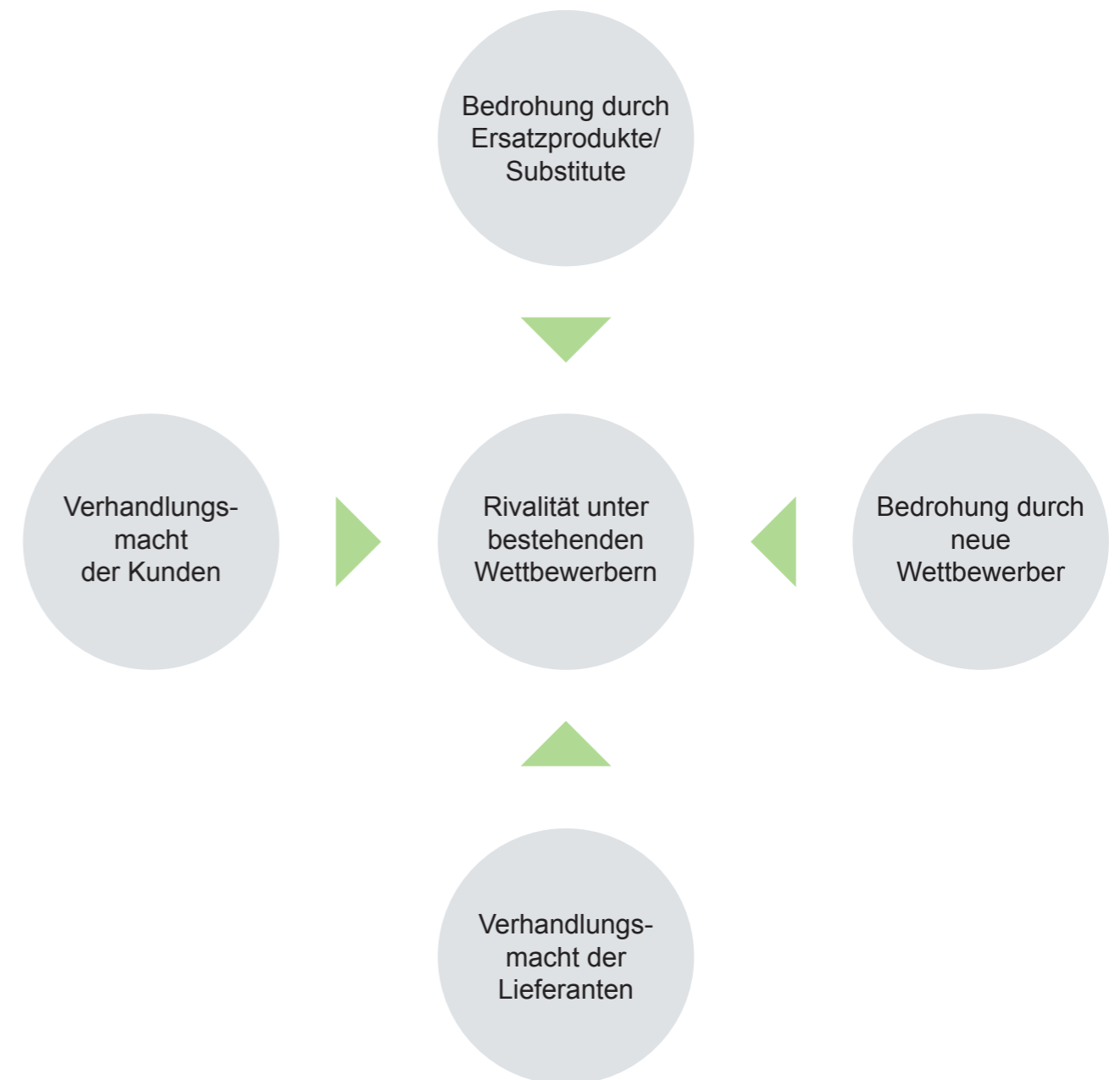


Abbildung 1: Fünf-Kräfte-Modell nach Porter  
Quelle: Eigene Darstellung



### 3.4.2 Marktsegmente und Zielkunden

Segmentieren Sie in diesem Abschnitt den Gesamtmarkt in homogene Teilmärkte. Hierfür können als Kriterien das Kaufverhalten, der Kundennutzen oder auch das Alter der Verbraucher genutzt werden. Sie sollten Ihre Zielgruppe genau kennen, um Ihr Produkt erfolgreich vermarkten zu können.

Welchen Zielmarkt wollen Sie bedienen?

Wie segmentieren Sie den Markt?

Was sind die Kaufmotive Ihrer Zielkunden?

Wie hoch ist der angestrebte Marktanteil in Ihrem Segment?

Besteht eine Abhängigkeit von einem Großkunden?

Welches Potential beinhalten die einzelnen Marktsegmente?

Wie wollen bzw. haben Sie Pilotkunden gewonnen?

Wie dauerhaft wird Ihr Wettbewerbsvorteil sein?

### 3.4.3 Wettbewerber

In diesem Abschnitt sollten Sie eine Wettbewerbsanalyse durch Erfassung und Analyse der Stärken und Schwächen von Ihren Mitbewerbern vornehmen. Dies kann nach Kriterien wie beispielsweise Absatz, Umsatz, Marktanteil oder Preisgestaltung erfolgen. Gehen Sie allerdings nicht zu sehr auf Details ein, um die Übersichtlichkeit zu bewahren.

Nennen Sie namentlich Ihre wichtigsten Mitbewerber.

Zeigen Sie die Unterschiede zwischen Ihrem Unternehmen & den Mitbewerbern auf.

Wie beobachten Sie Ihre Mitbewerber?

Wie profitbringend arbeiten Ihre Mitbewerber?

Welche Zielgruppen werden durch Ihre Mitbewerber angesprochen?

Grenzen Sie Ihr Angebot von den Angeboten Ihrer Wettbewerber ab.

Sprechen Ihre Mitbewerber die gleiche Zielgruppe an?

Haben Sie eine Übersicht erstellt, in der die Besonderheiten, Stärken und Schwächen Ihrer Mitbewerber (in den Bereichen Entwicklung, Vertrieb, Marketing und Standort) im Vergleich zu Ihrem Unternehmen dargestellt sind?

Welche Wettbewerbsstrategien haben Sie geplant?

### 3.4.4 Markteintritt

Sie sollten sich in diesem Businessplanbestandteil die Frage stellen, welche Werbekampagnen Sie umsetzen möchten, um Ihren Bekanntheitsgrad zu steigern und wie viel Budget Sie dafür einplanen. Es handelt sich bei den einzelnen Maßnahmen der Markteintrittsstrategie meist um einmalige Schritte. Daher sollten Sie genau überlegen, ob diese Kosten durch Ihr laufendes Marketingbudget finanziert werden oder ob Sie die Kosten durch Gründungsinvestitionen abdecken wollen.

Marktbarrieren können den Markteintritt bzw. Marktaustritt erschweren oder sogar verhindern. Es wird hier zwischen Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren unterschieden. Beide sollten Sie bei Ihren Planungen berücksichtigen.

Welche Schritte planen Sie, um Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung einzuführen?

Welche Werbemaßnahmen nutzen Sie für den Markteintritt?

Gibt es schon Referenzkunden, die Sie vorweisen können?

Wie sieht Ihr Zeitplan für die wichtigsten Maßnahmen ihres Markteintritts aus?

Wann kann die volle Auslastung Ihres geplanten Angebots erreicht werden?

Welche Marktbarrieren bestehen?

Wie können diese überwunden werden?

Welche Reaktion der Mitbewerber erwarten Sie bei Markteintritt?

Wie soll diese Reaktion beantwortet werden?

In welcher Höhe kalkulieren Sie Kosten dafür ein?





### 3.5 Marketing und Vertrieb

In diesem Kapitel geht es um die Vermarktung Ihres Produktes bzw. Ihrer Dienstleistung. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Vermarktungsstrategie im Einklang mit Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung ist. Sie sollten detailliert auf Ihr Vertriebskonzept, die Preise und geplanten Kommunikationsmaßnahmen eingehen.

#### 3.5.1 Produktpolitik

Die Produkt- bzw. Dienstleistungsbeschreibung wurde bereits in Kapitel „3.2 Produkt oder Dienstleistung“ vorgenommen. Darum wird an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen.

#### 3.5.2 Preispolitik

Bei der Preisgestaltung können Sie sich an Preisen von vergleichbaren Produkten/Dienstleistungen orientieren. Ihre Preise können Sie im Hinblick auf Ihre Zielkunden und deren Kaufkraft begründen. Verkaufen Sie jedoch an den Handel, ist eine Handelsspanne zu berücksichtigen.

Wie hoch soll der Preis für Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung sein?

Welche Ziele sollen mit Ihrer Preisstrategie verfolgt werden?

Wie sieht die Preisgestaltung für Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung je Vertriebskanal und Zielkundengruppe aus?

Wie wird die Preisentwicklung verlaufen?

Gibt es Sonderkonditionen, z.B. Rabatte, Zahlungsziele?

## TIPP:

In diesem Abschnitt empfehlen wir Ihnen den Einsatz des sogenannten „Marketing-Mix“, mit welchem Sie konkrete Marketingmaßnahmen erarbeiten können. Dabei stehen Ihnen die folgenden vier Marketinginstrumente (4 Ps) zur Verfügung:



Abbildung 2: Marketing-Mix  
Quelle: Eigene Darstellung

### 3.5.3 Vertriebspolitik

Im Rahmen der Vertriebspolitik beschreiben Sie den Verkaufsprozess, die Vertriebskanäle und die entstehenden Kosten. Hier soll die Planung Ihrer Vertriebsabteilung konkretisiert werden. Gehen Sie beispielsweise auf den Aufbau Ihres Vertriebs oder Ihre Vertriebsmitarbeiter ein.

Wie wollen Sie Ihren Vertrieb aufbauen?

Welche Absatz- und Umsatzzahlen erwarten Sie in den ersten Jahren?

Welche Vertriebskanäle nutzen Sie, um die gewünschte Zielgruppe zu erreichen?

Haben Sie strategische Vertriebspartnerschaften geplant?

Mit welchen Ausgaben rechnen Sie?

### 3.5.4 Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik machen Sie abhängig von Ihrer gewählten Vertriebspolitik. In diesem Abschnitt sollten Sie sich überlegen, welche Ziele Ihre Kommunikationsmaßnahmen verfolgen.

Wie binden Sie Ihre Kunden dauerhaft?

Wie können Sie neue Kunden gewinnen?

Wie sieht Ihr Zeitplan für Ihre Marketingaktivitäten aus?

Wie hoch sind die Kosten für Ihre Marketingmaßnahmen?

Was kosten Kundenbindungsmaßnahmen?

Welche Messen planen Sie zu besuchen?

Planen Sie Sponsoringaktivitäten?

Was wissen Sie über die Marketingstrategien & Vertriebskanäle Ihrer Konkurrenten?

Welches Image wollen Sie Ihren Kunden vermitteln?

Welche Werbemittel wollen Sie einsetzen?

### 3.6 Chancen und Risiken

Der Erfolg Ihres Produktes/Ihrer Dienstleistung hängt u. a. auch davon ab, wie Chancen genutzt und ob Risiken frühzeitig erkannt werden, und wie wirkungsvoll diese beseitigt werden.

In welchem Bereich besteht ein Leistungsvorsprung?

Worin liegen die Kernkompetenzen Ihres Unternehmens?

Welchen Entwicklungsbedarf hat Ihr Unternehmen?

Wo bestehen Chancen für Sie, Wettbewerbsvorteile zu generieren?

Welche Chancen bieten sich aufgrund Ihrer Stärken?

Welche Stärken können Sie nutzen, um Bedrohungen abzuwenden?

Durch welche Entwicklungen könnte es zu Gewinn- oder Umsatzverlusten kommen?

Welchen Risiken sind Sie aufgrund Ihrer Schwächen ausgesetzt?

Welche Schwächen können Sie eliminieren, um neue Möglichkeiten zu nutzen?

Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass besonders negative Ereignisse eintreten?

Was ist erforderlich, um Ihre Ziele zu erreichen?

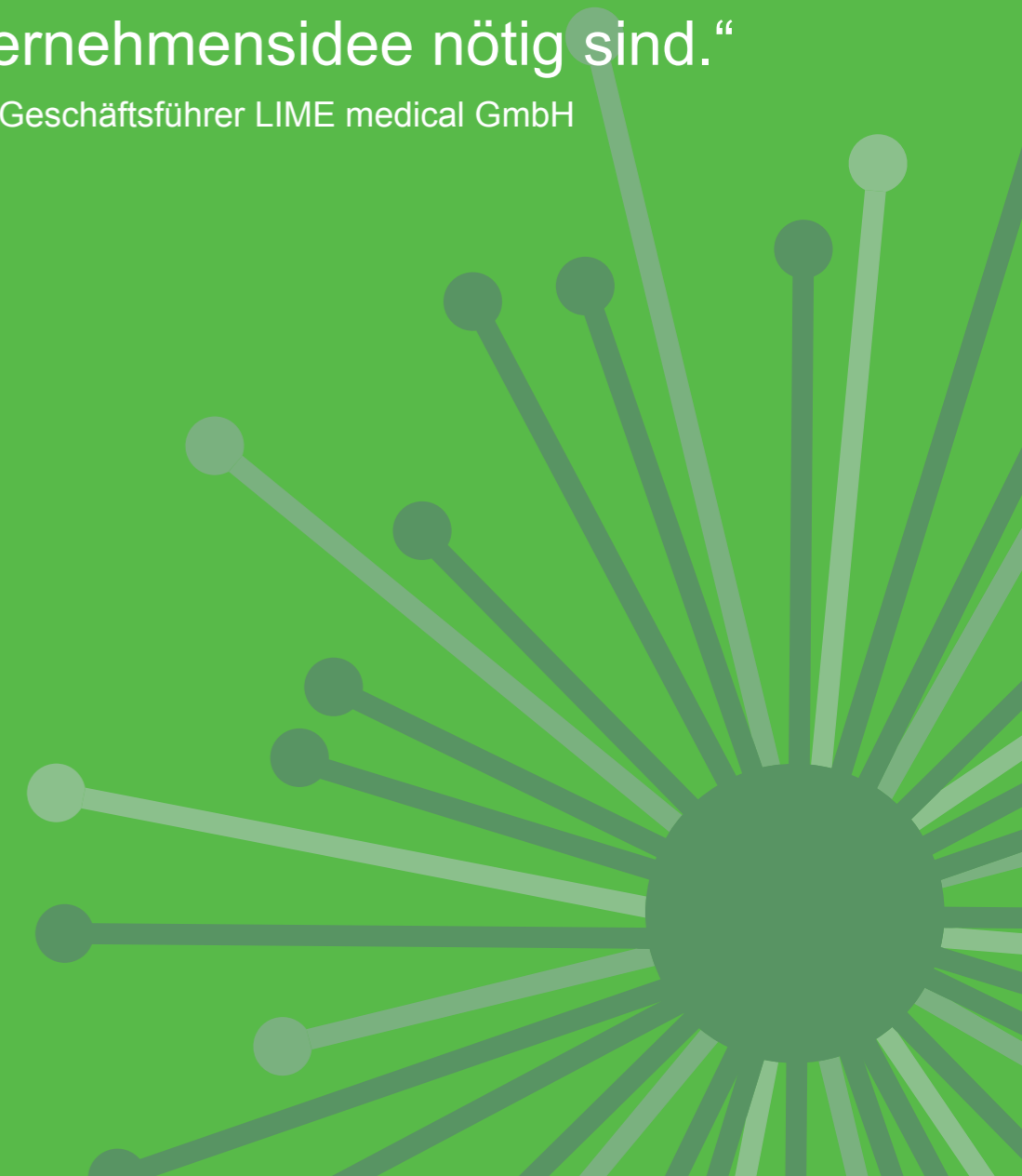
#### TIPP:

Hier bietet es sich an eine SWOT-Analyse durchzuführen. Dabei werden zunächst die Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken erfasst. Anhand dieser Informationen können entsprechende Strategien entwickelt werden, um u. a. die Schwächen zu beseitigen, um Chancen nutzen zu können.

„Das Schreiben des Businessplans war ein extrem wichtiger Prozess im Verlauf unserer Unternehmensgründung.

Aus der losen Produktidee wächst in einem fortlaufenden Prozess eine konkrete Umsetzungsvorstellung. Erst durch den Businessplan wurde uns klar, welche Mittel und Kontakte für die Realisierung unserer Unternehmensidee nötig sind.“

Dominic Libanio, Geschäftsführer LIME medical GmbH



### 3.7 Finanzierung

Die Finanzplanung ist der Abschluss Ihres Businessplans. Hier sollten Ihre Planungen in betriebswirtschaftliche Zahlen umgesetzt werden. Dies betrifft z. B. Ihre Umsätze, den Personalaufwand, den Zinsaufwand oder den Marketingaufwand.

Der Finanzplan Ihres Vorhabens setzt sich aus einzelnen unterschiedlichen Plänen zusammen, die dann zu zwei Hauptplänen verdichtet werden, nämlich der Rentabilitätsplanung und der Liquiditätsplanung. Allerdings sollten Sie hier nicht nur Zahlen nennen, sondern auch interpretieren.

#### 3.7.1 Rentabilitätsplanung

Bei der Rentabilitätsplanung soll errechnet werden, ob Ihr Vorhaben auf Dauer rentabel ist. Dies wird durch die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) aufgezeigt. Hier wird betrachtet, ob das Unternehmen einen Gewinn oder Verlust erwirtschaftet hat. Berechnet wird dies durch die Verrechnung von Ertrag und Aufwand (Ertrag-Aufwand=GuV).

Sie werden vermutlich feststellen, dass zu Beginn Ihrer Unternehmung eher Verluste als Gewinne verzeichnet werden. Das liegt daran, dass Sie besonders in den ersten Jahren viel Geld ausgeben und in Vorleistung treten müssen, bevor Ihren Kunden Ihre in Anspruch genommene Leistung in Rechnung gestellt wird.

Der in Zukunft erzielte Gewinn sollte so hoch sein, dass anfängliche Verluste ausgeglichen werden, Tilgungen geleistet und auch betriebliche Rücklagen gebildet werden können. Planen Sie hier für einen möglichst langen Zeitraum - mindestens drei Jahre, besser aber für vier oder fünf Jahre. Ein entsprechendes Schema finden Sie auf der folgenden Seite.

Wie hoch wird voraussichtlich Ihr Nettoumsatz sein?

Wie hoch wird Ihr Materialaufwand sein?

Wie hoch werden Ihre Personalkosten sein?

Wird der geplante Gewinn für Ihren Lebensunterhalt ausreichen?

Welche Aufwendungen werden in den ersten Jahren anfallen?

Nr.	Positionen in EUR netto	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
<b>1.</b>	<b>Erwartete Umsatzerlöse</b>			
1.1.	Verkauf/Absatz von Waren			
1.2.	+ Verkauf von Dienstleistungen, Erhalt von Provisionen			
1.3.	+ Fertigung von Erzeugnissen zur Eigennutzung			
	Gesamtumsatz			
<b>2.</b>	<b>Vorleistungen</b>			
2.1.	Waren-/Materialeinsatz (entfällt bei Dienstleistern)			
2.2.	+ Zukauf von Lieferanten/Subunternehmern			
	Summe Vorleistungen			
<b>3.</b>	<b>Rohgewinn (Gesamtumsatz - Summe Vorleistungen)</b>			
<b>4.</b>	<b>Kosten</b>			
4.1.	Personal			
4.2.	+ Gebäude			
4.3.	+ Versicherungen			
4.4.	+ Fahrzeuge			
4.5.	+ Vertrieb			
4.6.	+ Geräte			
4.7.	+ Verwaltung			
4.8.	+ Kreditkosten			
	Summe Kosten			
<b>5.</b>	<b>Abschreibungen</b>			
5.1.	Abschreibungen AfA			
5.2.	+ Abschreibungen GWG			
	Summe Abschreibungen			
<b>6.</b>	<b>Gewinn vor Steuern (Rohgewinn - Summe Kosten - Summe Abschr.)</b>			



### 3.7.2 Investitionsplanung

Die Investitionsplanung betrifft sämtliche Positionen, die einen eher seltenen Charakter haben oder langlebig sind.

Viele Wirtschaftsgüter, die für Ihr Unternehmen angeschafft werden, werden über einen längeren Zeitraum betrieblich genutzt, z. B. ein PC, eine Maschine oder Betriebs- und Geschäftsausstattung. Diese Vermögensgegenstände verlieren mit der Zeit an Wert und müssen in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) unter dem Posten „Abschreibungsaufwand“ abgeschrieben werden.

Investitionen fallen nicht nur in der Startphase Ihrer Unternehmensgründung an, sondern beispielsweise auch, wenn sie expandieren wollen. Daher sollten Sie für sämtliche Wirtschaftsgüter einen Investitionsplan erstellen:

Welche langlebigen Wirtschaftsgüter wollen Sie anschaffen?

Wann wollen Sie diese Wirtschaftsgüter anschaffen?

Welche geringwertigen Wirtschaftsgüter wollen Sie anschaffen?

Wann wollen Sie diese Wirtschaftsgüter anschaffen?

Wie hoch ist die Kaufsumme der langlebigen Wirtschaftsgüter & der GWG?

Wie haben Sie Ihre Kennzahlen definiert?

Wie hoch sind die jährlichen Abschreibungen aus den jeweiligen Investitionen?

Wann erwarten Sie den Break-Even für Ihr Unternehmen?

Welche Rendite ist zu erwarten?

Nr.	Investitionen	Betrag
<b>1.</b>	<b>Finanzinvestitionen</b>	
1.1.	Kauf eines Unternehmens	
1.2.	Beteiligung an Unternehmen	
	Zwischensumme Finanzinvestitionen	
<b>2.</b>	<b>Materielle Investitionen</b>	
2.1.	Grundstück und bauliche Anlagen	
2.2.	Betriebsgrundstück	
2.3.	Umbaumaßnahmen	
2.4.	Baunebenkosten	
2.5.	Sonstige bauliche Maßnahmen	
	Zwischensumme Bauinvestitionen	
2.6.	Betriebs- und Geschäftsausstattung	
2.7.	Maschinen und Geräte	
2.8.	Fahrzeuge	
2.9.	Kommunikationstechnik (Laptop, Telefon, Drucker, E	
2.10.	Reserve für Folgeinvestitionen	
	Zwischensumme materielle Investitionen	
<b>3.</b>	<b>Immaterielle Investitionen</b>	
3.1.	Patente und Lizenzen	
3.2.	Software	
3.3.	Forschung und Entwicklung	
	Zwischensumme Immaterielle Investitionen	
<b>4.</b>	<b>Gründungskosten</b>	
4.1.	Beratungen (Rechtsanwalt, Unternehmens-, Steuerberater)	
4.2.	Eintragung in das Handelsregister	
4.3.	Notargebühren	
4.4.	Sonstige Gründungskosten	
	Zwischensumme Gründungskosten	
<b>5.</b>	<b>Sonstige Investitionen</b>	
5.1.	Material- und Warenerstausstattung	
5.2.	Markterschließungskosten	
5.3.	Übriger Investitionsbedarf	
	Zwischensumme sonstige Investitionen	
<b>6.</b>	<b>Gesamtsumme Investitionen</b>	



### 3.7.3 Liquiditätsplanung

Liquidität bedeutet, die Fähigkeit, seine fälligen Verbindlichkeiten jederzeit begleichen zu können, d. h. zahlungsfähig zu sein. Dies ist für das Überleben des Unternehmens essentiell. Daher sollten alle Ein- und Auszahlungen sorgfältig geplant werden. Einzahlungen betreffen sämtliche Positionen, die auf das Geschäftsgirokonto oder in Ihrer Kasse eingezahlt werden und Auszahlungen sämtliche Positionen, die von dem Konto abgebucht werden.

Wird die Entwicklung für Ihre Liquidität kurz- und mittelfristig sein?

Wann muss Ihr Konto überzogen werden?

Wird ein Kontokorrentkredit benötigt?

Ab wann wird mit einem Einzahlungsüberschuss gerechnet?

Nr.	Position	Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	...
<b>1.</b>	<b>Anfangsbestand</b>								
	Einzahlungen aus Produkten und Projekten								
	Sonstige Einzahlungen								
	USt. - Einzahlungen								
<b>2.</b>	<b>Summe Mittelzufluss</b>								
	Summe Mittelzufluss kumuliert								
	Auszahlungen für Material/Wareneinkauf								
	Auszahlungen für Personal								
	Sonstige betriebliche Auszahlungen								
	Vorsteuer								
	Saldo USt. / VSt. Auszahlung an Finanzamt								
<b>3.</b>	<b>Summe Mittelabfluss</b>								
	Summe Mittelabfluss kumuliert								
<b>4.</b>	<b>Liquiditätssaldo</b>								
	Liquiditätssaldo kumuliert								
	Summe liquide Mittel I								
	Investitionen (netto)								
	Einzahlungen aus Anlagenabgängen								
	Kalkulatorischer Unternehmerlohn								
	Miete Wohnung inkl. Beko								
	Strom								
	private Haftpflichtversicherung								
	Telefon, Porti								
	GEZ								
	Nahrungsmittel								
	Sonstige Lebenshaltungskosten								
	Zinszahlungen								
	Einkommenssteuer								
	Altersvorsorge								
	private Krankenversicherung								
	Berufsunfähigkeitsversicherung								
	sonstige laufende Ausgaben								
	Anschaffungen								
	Kauf/Verkauf Aktien								
	private Einnahmen								
<b>5.</b>	<b>Summe liquide Mittel II</b>								
	Kreditaufnahme aus Kreditplan								
	sonstige Kreditaufnahmen								
	Tilgung Kredite aus Kreditplan								
	Tilgungen Banken, sonstige Gläubiger								
<b>6.</b>	<b>Summe liquide Mittel III</b>								
	Kreditlinie Gesamt								
<b>7.</b>	<b>Summe liquide Mittel IV</b>								



### 3.7.4 Kapitalbedarf und Finanzierung

Hier sollte angegeben werden aus welchen Quellen Ihr Kapital stammt. Dazu sollten Sie die einzelnen Finanzierungsposten den geeigneten Kapitalgebern zuteilen:

Welchen Finanzbedarf hat Ihr Unternehmen?

Welche Finanzierungsquellen werden genutzt?

Wie hoch sind Zins- und Tilgungsleistungen?

Wie sichern Sie die Liquidität Ihres Unternehmens?

Wie viel Sachkapital benötigen Sie, um erste Umsätze zu erzielen?

Wie viel Kapital wird bis zum Break-Even benötigt?

Nr.	Position	EUR
<b>1.</b>	<b>Gründungskosten</b>	
	Beratungen	
	Anmeldungen/Genehmigungen	
	Eintrag in das Handelsregister	
	Notar	
	sonstige Kosten	
<b>2.</b>	<b>Summe Gründungskosten</b>	
<b>3.</b>	<b>Kosten für Anlaufphase</b>	
	Personalkosten, inkl. eigenes GF-Gehalt bei Kapitalgesellschaften (alle Kosten inkl. Lohnkosten)	
	Beratung	
	Leasing	
	Miete/Pacht	
	Werbung	
	Vertrieb	
	Betriebliche Steuern	
	Versicherungen	
	Reserve für Startphase, Folgeinvestitionen und	
	sonstige Kosten für Anlaufphase	
<b>4.</b>	<b>Summe Kosten für Anlaufphase</b>	
	Unternehmerlohn (bei Einzelunternehmen & Personengesellschaften)	
<b>5.</b>	<b>Anlagevermögen</b>	
	Patent-, Lizenz-, Franchisegebühren u.ä.	
	Grundstücke/Immobilien einschließlich Nebenkosten	
	Produktionsanlagen, Maschinen, Werkzeuge	
	Betriebs-, Geschäftsausstattung	
	Fahrzeuge	
<b>6.</b>	<b>Summe Anlagevermögen</b>	
<b>7.</b>	<b>Umlaufvermögen</b>	
	Material- und Warenlager, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	
<b>8.</b>	<b>Kapitaldienst</b>	
	Zinsen für Existenzgründerdarlehen/Bankkredite	
	Tilgung	
<b>9.</b>	<b>Kapitalbedarf</b>	





**Kreativ in  
unserem  
Land.**





**Ausrichter**



**HOCHSCHULE  
KOBLENZ**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

c/o Ideenwettbewerb Rheinland-Pfalz  
Raphael Dupierry (Projektleitung)  
Konrad-Zuse-Str. 1  
56075 Koblenz

**Telefon**

Tel.: 0261 9528 121

**Website**

[www.ideenwettbewerb-rlp.de](http://www.ideenwettbewerb-rlp.de)

**E-Mail**

[info@ideenwettbewerb-rlp.de](mailto:info@ideenwettbewerb-rlp.de)

**Facebook**

[facebook.com/IdeenwettbewerbRLP](https://facebook.com/IdeenwettbewerbRLP)

**Instagram**

[instagram.com/ideenwettbewerbrlp](https://instagram.com/ideenwettbewerbrlp)

**LinkedIn**

[linkedin.com/company/ideenwettbewerb-rlp](https://linkedin.com/company/ideenwettbewerb-rlp)

„Kreativ in unserem Land.“