

Leitfaden zur Erstellung eines Gründungskonzepts (Business-Plan)

Dr. Martin Hebler, Technologiezentrum Wuppertal W-tec GmbH

Lise-Meitner-Straße 1-13, 42119 Wuppertal

Tel.: 0202/31713-100, E-Mail: hebler@w-tec.de

Ein Gründungskonzept ist die beste Voraussetzung für den Start in die Selbstständigkeit. Erst nach der Erstellung des Konzeptes, wenn Sie die Chance und das Risiko Ihrer Geschäftsidee auch in Euro berechnet haben, sollten Sie sich für oder gegen die Gründung eines Unternehmens entscheiden.

Ein Gründungskonzept ist die Voraussetzung

- für einen erfolgreichen Start. Im Durchschnitt müssen 50 % aller Gründer in den ersten drei Jahren ihr Unternehmen wieder schließen. Bei den Gründungen mit vorher erstelltem Gründungskonzept sind es nur noch 20 %.
- für die Beantragung von Fördermitteln, wie z. B. dem Überbrückungsgeld der Agentur für Arbeit.
- für die Beantragung von Förderkrediten über Ihre Hausbank.

Achtung: Das Vorhaben darf bis zur Antragstellung für einen Förderkredit noch nicht begonnen worden sein. Wenn Sie öffentliche Mittel zur Finanzierung benötigen, dürfen Sie also erst dann ein Gewerbe anmelden, wenn Sie den Kreditantrag für einen Förderkredit bei Ihrer Hausbank bereits unterschrieben haben.

Dieser Leitfaden muss auf ganz verschiedene Gründungsvorhaben passen. Von der Suppenküche bis zu High-tec-Gründung. Überlegen Sie bitte bei jedem Punkt dieses Leitfadens, ob er für Ihre Gründung relevant ist. Legen Sie Ihre Gedanken in kurzen Sätzen oder Stichworten dar. Jeder Gründungsberater, dem Sie Ihr Konzept aushändigen, wird es streng vertraulich behandeln.

Bevor Sie Ihr Konzept weitergeben, sorgen Sie dafür, dass es einen ordentlichen Eindruck macht. So wie Sie Ihre Kleidung bei einem Vorstellungsgespräch sorgfältig auswählen, sollten Sie auch die Vorstellung Ihres Unternehmens behandeln, damit es äußerlich einen guten Eindruck macht. Titelblatt und Inhaltsverzeichnis gehören immer dazu.

Beginnen Sie bitte bei der Bearbeitung des Konzeptes mit Kapitel 2. Das erste Kapitel ist eine Zusammenfassung und wird zuletzt erstellt.

1. Gründungsvorhaben - Kurzbeschreibung

Dieses Kapitel ist eine schnelle Übersicht für Kreditgeber und Institutionen, die den Gründer beraten bzw. fördern sollen, und damit ein wichtiger Teil des Konzeptes.

Zuletzt bearbeiten! Bitte kurz und deutlich: max. 1 DIN A4-Seite!

Nachstehende Punkte sind Zusammenfassungen der folgenden Kapitel des Konzeptes (wobei das Kapitel dieses Leitfadens, auf das sich die einzelnen Zusammenfassungen beziehen, jeweils in Klammern angegeben ist).

- Kurze und präzise Beschreibung der Geschäftsidee (basierend auf Kapitel 2)
 - Wie lautet der Name des zukünftigen Unternehmens?
 - Was ist die Geschäftsidee bzw. das Produkt/die Dienstleistung? Was sind die Besonderheit der Geschäftsidee?
 - Welcher Kundennutzen entsteht?
 - Wann soll der Geschäftsbetrieb aufgenommen werden?
- Handelt es sich um eine Neugründung oder eine Übernahme? Welche Rechtsform soll das Unternehmen haben? (Kap. 3)
- Persönliche Kompetenz (Kap. 4)
 - Kurze Beschreibung des beruflichen Werdegangs, soweit für die Geschäftsidee relevant
 - Was sind persönliche Erfahrungen und Kenntnisse? (soweit relevant)
- Marktanalyse (Kap. 5)
 - Wie groß ist der Markt? (räumlich, quantitativ)
 - Welche Konkurrenten existieren?
 - Wer sind die Zulieferer?
 - Wer sind die Kunden?
- Vertrieb und Marketing (Kap. 5 & 6)
 - Welche Vertriebswege werden genutzt?
 - Welche Marketingaktivitäten sind geplant? Wie hoch ist das Budget dafür?
- Mittel- und langfristige Ziele (Kap. 6)
 - Wie lauten die Gewinnziele?
 - Welche Strategie wird zur Erreichung der Ziele verfolgt?
 - Wie ist die Vision – optimistisch und realistisch?
- Investitionssumme (Kap. 8), unterteilt in
 - Welche kurzfristigen Investitionen (vor der Gründung) werden getätigt?
 - Welche mittel- bis langfristigen Investitionen werden getätigt?

2. Produkt / Dienstleistung

Bitte beginnen Sie mit diesem Abschnitt, aber fassen Sie sich kurz. Viele Punkte werden in den folgenden Kapiteln noch einmal aufgegriffen.

2.1. Beschreibung des Produkts bzw. der Dienstleistung

- wichtigste Merkmale / Konkurrenzprodukte, -angebote
- Bieten Sie etwas ganz Neues an? Oder wollen Sie die Kunden der Konkurrenz für sich gewinnen?

- besondere Eigenschaften – Unterschied zu bestehenden Lösungen (= Stand der Technik)
- Gesetzliche Einschränkungen oder Vorschriften
- Patentsituation
 - Kann die Idee geschützt werden?
 - Müssen Lizenzen / Nutzungsrechte von Dritten erworben werden?
- Ist eine Garantie vorgesehen?
- Serviceangebot?

Wichtig: Verständlichkeit – Fachausdrücke vermeiden oder erklären. Den Stand der Technik nachvollziehbar erläutern.

2.2. Kundenvorteile / Kundennutzen

- Qualitätsvorteile
- Preisvorteile
- Stärken / Schwächen des eigenen Angebotes
- Stärken / Schwächen des Konkurrenzangebotes

2.3. Zukunftsaussichten

- Weiterentwicklung
- Erschließen neuer Anwendungsfelder
- strategische Allianzen (kann bei Ansiedlung bereits berücksichtigt werden)

3. Unternehmen - Gründungsart und Unternehmensorganisation

Rechtsform und Organisation bilden das Gerüst des Unternehmens. Eine klare Strukturierung erleichtert eine klare Aufgabenteilung.

3.1. Recht/ Versicherung

- Name und Sitz des Unternehmens
- Rechtsform mit Begründung
- Abzuschließende Versicherungen
- **nur für Einzelunternehmer/innen**
 - Erreichbarkeit für die Kunden
 - Arbeits- und Urlaubszeiten
- **nur für Gesellschaften (d. h. Teamgründungen/mehrere Gründer)**
 - Anteile der Gesellschafter mit Begründung
 - Persönliche Ziele der Gesellschafter (z. B. wird der Kapitalanteil dauerhaft gehalten? Sollen Gewinne ausgeschüttet oder reinvestiert werden?)
 - mehrere Gründer / Einstellung von Führungskräften:
 - klare Trennung von Kompetenzen
 - Aufgabenverteilung
 - Vertretungsregelungen

- Gesellschafts- und Arbeitsverträge
 - Rechtsberatungskosten?
- **nur für Kapitalgesellschaften**
 - Kapitalausstattung
 - Geschäftsführer

3.2. Mitarbeiter

- weiterer Personalbedarf?
 - Anforderungsprofile
 - Einsatzplanung
 - Personalkosten

3.3. Unternehmensorganisation

- Gewählte betriebliche Organisationsform
- Verteilung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen (Organigramm)

Tipp: Bei mehreren Gründern sollte ein Gesellschaftsvertrag geschlossen werden.

4. Angaben zu den Gründern / Unternehmensleitung

Ein tabellarischer Lebenslauf jedes Gründers muss dem Konzept als Anhang 1 beigefügt werden. In diesem Kapitel wird nur auf die Elemente des Lebenslaufes eingegangen, die für die Geschäftsidee von besonderer Bedeutung sind, z. B.:

- Schul-, Ausbildungs- und Studienabschluss
- Zusatzqualifikationen
- Berufserfahrung / Praktika
- technische Kenntnisse
- kaufmännische Kenntnisse
- Branchenerfahrungen

Tipp: vorhandene Defizite nicht verheimlichen – Wege zur Aufarbeitung der Defizite benennen (Fachleute engagieren, Weiterbildungsmaßnahmen besuchen usw.).

Tipp: Prüfen Sie sich selbst! Als Unternehmer/-in benötigen Sie neben Fachwissen und kaufmännischen Kenntnissen auch

- Kreativität
- Flexibilität
- soziale Kompetenz
- Disziplin
- Organisationstalent
- Ein Unternehmer muss seine eigenen Stärken und Schwächen gut kennen

Haben Sie die volle Unterstützung durch Ihr soziales Umfeld?

- Wie ist Ihre familiäre Situation?
- Unterstützung durch Freunde, Angehörige usw.?

5. Markt und Konkurrenz

Bitte geben Sie zu allen Zahlen in diesem Kapitel Ihre Quellen an. Wenn Sie schätzen, dann schreiben Sie „eigene Schätzung“ und erläutern welche Erfahrungen Ihrer Schätzung zugrunde liegen.

5.1. räumliche Marktabgrenzung

- eigener Standort
- Abgrenzung des Marktes, auf dem das Produkt bzw. die Dienstleistung angeboten werden soll (z. B. Wuppertal oder Wuppertal und Schwelm oder NRW usw.) – evtl. muss nach Geschäftsfeldern differenziert werden

5.2. Marktanalyse (Bitte kurz!)

- aktuelle Situation der Branche
- Einschätzung der zukünftigen Entwicklung
- marktbestimmende Trends
- Innovationen
- ökologische Entwicklungen
- Marktvolumen

5.3. Kunden

- Welches sind die Zielgruppen für Ihr Angebot?
- Entscheidungskriterien der Zielgruppen (z. B. Preis, Qualität, Service)
- Gibt es mögliche Großkunden in Ihrem Markt?
- Quantitatives Kundenpotenzial im oben räumlich abgegrenzten Markt (5. 1.)
- Gibt es bereits Referenzkunden?
- Können Sie Multiplikatoren für sich gewinnen?
- Absatzziele

5.4. Wettbewerb

- Wer sind die Konkurrenten? Firmen nennen! Größe? Wie viele?
- Stärken und Schwächen der Mitanbieter.
- Gibt es ähnliche Produkte oder Dienstleistungen (indirekte Wettbewerber)?
- Wettbewerbsvorteile des eigenen Angebots.

6. Marketing und Vertrieb

Der Kunde muss mit dem Angebot in Berührung kommen und es muss für ihn einen Mehrwert generieren. Das soll ein gutes Marketing kommunizieren.

6.1. Preis

- verfolgte Preisstrategie
- Preis für Produkt/Dienstleistung
- Kalkulation zu diesem Preis
- Preis im Vergleich zur Konkurrenz

6.2. Markteintrittsstrategie

- Markteintrittsstrategie
- Schritte der Markteinführung
- Zeitplan mit Kostenplan und Zwischenzielen

Tipp: Entwerfen Sie einen Zeitplan für die ersten sechs Monate als Diagramm mit Zeitachse, Aktivitäten und Zwischenzielen. Dieses Diagramm ist später auch Grundlage Ihrer eigenen Erfolgskontrolle, denn nach sechs Monaten lässt sich schon relativ sicher über den Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmensgründung urteilen.

6.3. Vertriebskonzept

- Vertriebswege
- eigene Vertriebsorganisation oder Nutzung externer Vertriebswege
- Vertriebskosten
- Qualifikation der Vertriebsmitarbeiter
- Geben Sie Rabatte? Welche Zahlungsziele gewähren Sie Ihren Kunden?

Wichtig: die Zielgruppen (aus 5.4.) müssen durch den Vertrieb alle erreicht werden.

6.4. Absatzförderung / Werbung

- Reichweite
- Öffentlichkeitsarbeit
- Kosten

Tipp: Besuchen Sie schon im Vorfeld der Gründung ein Seminar zum Thema Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

7. Realisierungsfahrplan

Ein Realisierungsfahrplan ist eine Orientierungshilfe zu der Reihenfolge der einzelnen Gründungsschritte.

- Wann melde ich mein Gewerbe an?
- Wann erstelle ich meine Unternehmenshomepage?
- Wann beginne ich mit dem Marketing?
- usw.

Ein häufig genutztes Instrument ist das Gantt-Chart (auch Gantt-Diagramm genannt). Dieses ermöglicht eine grafische Abbildung von einzelnen Schritten in einer zeitlichen Abfolge. In der Spalte werden dabei die Aktivitäten aufgelistet und in der Zeile die Zeitachse.

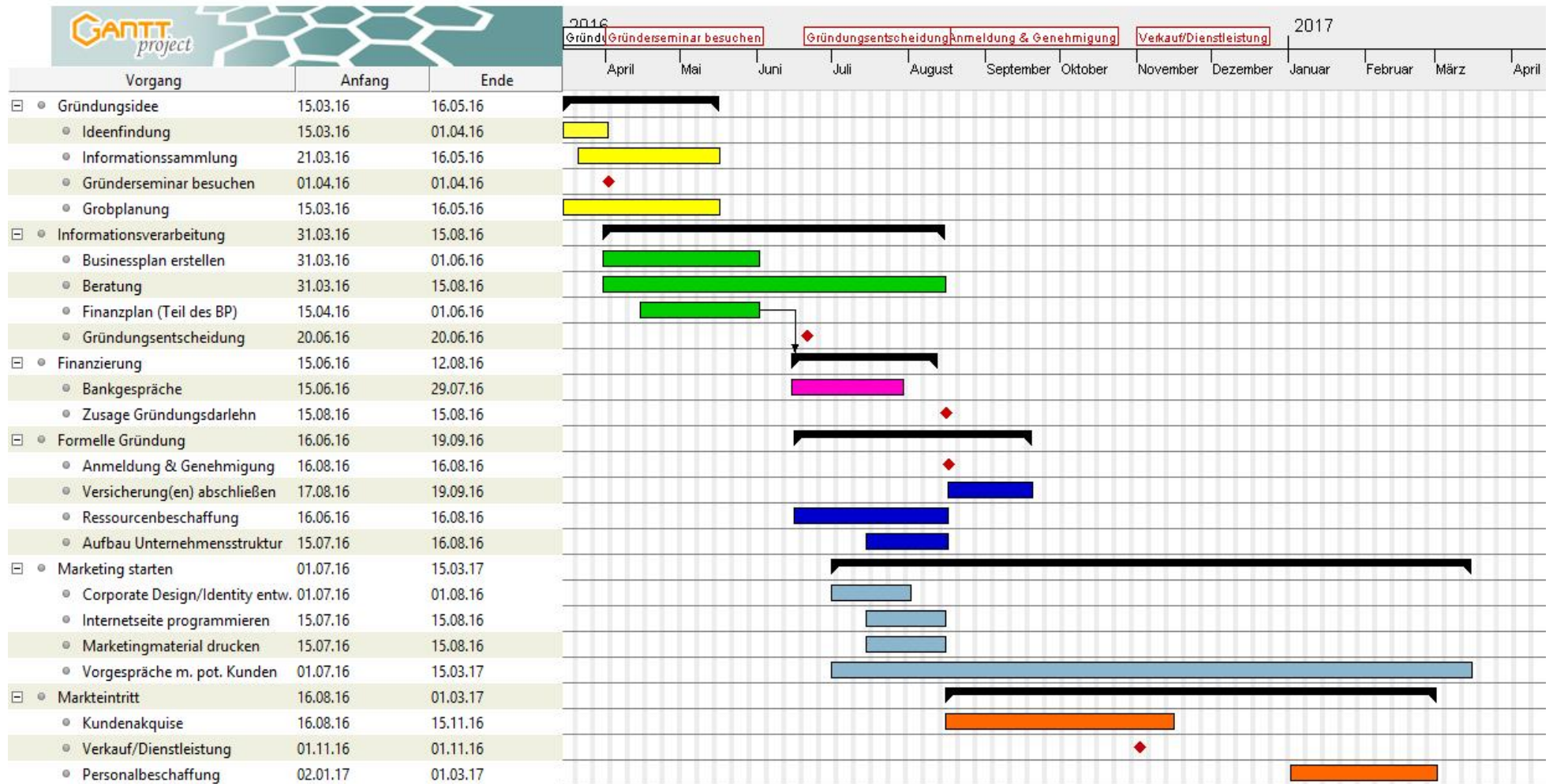


Abbildung: Beispiel für ein Gantt-Chart (Quelle: Software zum kostenlosen Download verfügbar, GanttProject Version 2.7.2)

8. Finanzplanung

8.1. Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplan

	Kapitalbedarfsplan	€
	Investitionen	
1.	Grundstücke und Gebäude	
2.	Renovierungskosten / Nebenkosten	
3.	Betriebsausstattung	
	- Maschinen	
	- PC / Peripherie	
	- Verbrauchsmaterial	
	- Büroeinrichtung	
	- Bürokommunikation	
4.	Fahrzeuge	
5.	Warenerstausstattung	
6.	Kaufpreis / Übernahmepreis	
	Gründungsnebenkosten	
1.	Mietkaution	
2.	Patent-, Lizenz-, Franchisegebühr	
3.	Beratungen	
4.	Notar / Handelsregister	
5.	Kosten der Markteinführung	
	Betriebsmittel	
1.	Courtage	
2.	Vorfinanzierung von Aufträgen	
3.	Reserve für Betriebsmittel in der Anlaufphase	
4.	Reserve für Lebensunterhalt in der Anlaufphase	
	Summe	

	Finanzierungsplan	€
	Eigenmittel	
	Barvermögen	
	Sacheinlagen	
	Eigenleistungen	
	Verwandtendarlehen	
	Beteiligungskapital	
	Fremdmittel	
	Förderkredit	
	Hausbankkredit	
	Summe	

Tipp: Als Reserve für Betriebsmittel sollten Sie mindestens $\frac{1}{4}$ des Jahresbetrages aus der Ertragsplanung (Kapitel 8) einsetzen. Da der Betriebsmittelbedarf abhängig von Branche und Vorhaben unterschiedlich sein kann, dient zu Kontrolle des Kapitalbedarfes die Liquiditätsplanung (Kapitel 9). Ein positiver Liquiditätssaldo weist auf einen geringeren Kapitalbedarf, ein negativer auf weiteren Kapitalbedarf hin.

Als Reserve für den Lebensunterhalt in der Anfangsphase sollten Sie mind. $\frac{1}{4}$ der angemessenen Privatentnahme aus der Ertragsvorschau (Kapitel 8) einsetzen.

Tipp: Es wird erwartet, dass mindestens 20 % Eigenmittel vorhanden sind. Förderkredite können nur über die Hausbank beantragt werden. Das Vorhaben darf bei Antragstellung allerdings noch nicht begonnen worden sein!

8.2. Ertragsplanung

Das Ziel jeder Neugründung ist es, rasch die Gewinnschwelle zu erreichen und möglichst hohe Gewinne zu erzielen. In der folgenden Ertragsplanung wird die Gewinnschwelle durch die Höhe des Aufwands definiert. Sie sollten deshalb als Ergebnis eine Null oder einen positiven Wert erreichen. Wenn bei der Planung ein Fehlbetrag übrigbleibt, sollten Sie von einer Gründung Abstand nehmen.

		1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
	Ertrag (€/Jahr)			
	Aufwand (€/Jahr)			
1.	Personalkosten (nicht für Gründer/-in)			
2.	Raum- und Nebenkosten (nur betriebl. Nutzung)			
3.	Werbung			
3.	KfZ-Kosten (nur für betriebl. Nutzung!)			
4.	Reisekosten			
5.	Telefon / Porto / Fax			
6.	Büromaterial/Verpackung			
7.	Reparaturen/Instandhaltung			
8.	Versicherungen (nur betriebl.)			
9.	Beiträge (z. B. Kammer)			
10.	Leasing			
11.	Buchführungskosten/Beratung			
12.	Sonstiges			
13.	Abschreibungen, z. B. für:			
	- Büroeinrichtung			
	- PC / Bürokommunikation			
	- Firmen-PKW			
	Zwischensumme (Aufwand für Betriebsmittel)			
14.	angemessene Privatentnahme			
15.	Zinsaufwand			
16.	Tilgung			
17.	Gewerbesteuer			
18.	sonstige Steuern			
	Summe			
	Ergebnis			

Die Planung orientiert sich nicht an den Regeln des Steuerrechts! Sinn dieser Planung ist es, ein realistisches Bild von Aufwand (Kosten) und Ertrag zu ermitteln, damit Chance und Risiko der geplanten Unternehmensgründung beurteilt werden können.

Wichtig: Wie setzen sich die **Erträge** zusammen? Als Produktionsunternehmen geben Sie bitte die Nettoerträge (d. h. abzgl. Bestandsveränderungen, Materialaufwand und Fremdleistungen) an. Bei Gründungen im Bereich Handel, Produktion, Gastronomie u. ä. muss der Wareneinsatz extra ausgewiesen werden. Als Dienstleister/-innen nennen Sie unbedingt Ihren Tages- bzw. Stundensatz und die Zahl der Tagewerke, die sie für Erträge in der angegebenen Höhe verkaufen müssen.

Tipp: Berechnung der Tagewerke

Jahresarbeitsstage	250
abzgl. Urlaubstage	
abzgl. Krankheitstage	
Summe Tage	
abzgl. 40 % Akquise- und Verwaltungsaufwand	
Tagewerke	

Wichtig: Bitte geben Sie bei dem **Aufwand** nur Kosten des Betriebes an. Personalkosten fallen nur an, wenn Sie jemanden beschäftigen. Die angemessene Privatentnahme dient zur Deckung des Lebensunterhalts der Gründer (einschl. aller Versicherungen (Kranken-, Renten-, usw.), privater Miete usw.).

Tipp: Die Kfz-Kosten lassen sich nach der Faustformel: gefahrene km * 0,26 € berechnen (Anmerkung: dabei sollte man sich an realistischen Werten orientieren, aufgrund der aktuell günstigen Spritpreise erscheint ein Wert von 0,26€ als angemessen). Die angemessene Privatentnahme liegt im Durchschnitt etwa bei 30.000 € pro Gründer pro Jahr.

Wichtig: Die **Abschreibungen** müssen sich für diese Planung nicht unbedingt am Steuerrecht orientieren. Sie können den tatsächlichen Werteverzehr berücksichtigen, um ein realistisches Bild ihrer Kosten zu bekommen. Was heißt das? Z. B. werden Computer steuerrechtlich über 4 Jahre abgeschrieben. Wenn sie aber ein Unternehmen im IT-Bereich gründen wollen, so kann es sein, dass sie alle zwei Jahre neue PCs benötigen. Wenn sie also bei der Gründung 5.000 € in die Computer investieren, so sind diese für ihren Betrieb nach Ablauf von zwei Jahren wertlos und müssen ersetzt werden. Der tatsächliche Werteverzehr – und damit die Höhe der Abschreibung für ihre Kostenplanung beträgt in diesem Beispiel also 2.500 € pro Jahr. Genauso kann es auch sein, dass sie Investitionsgüter länger nutzen können, als es das Steuerrecht annimmt. Auch in diesen Fällen geben sie bitte den tatsächlichen Werteverzehr an.

In dieser Planung berücksichtigen Sie bitte nur die **betrieblichen Steuern**, wie z. B. die Gewerbesteuer. Der Jahresüberschuss wird bei Personengesellschaften über die Einkommenssteuer versteuert, die für diese Planung in der angemessenen Privatentnahme enthalten ist.

8.3. Liquiditätsplanung

Illiquidität ist der häufigste Konkursgrund. Deshalb legen vor allem Fremdkapitalgeber wie z. B. Banken und Sparkassen großen Wert auf eine Liquiditätsplanung. Für diese Planung ist entscheidend, wann gezahlt wird, d. h. wann Geld fließt.

Die Liquiditätsplanung zeigt auch den Bedarf an Betriebsmitteln auf. Ein negativer Saldo in der Anlaufphase sollte in der Planung der Finanzierung berücksichtigt werden. Die Liquiditätsplanung ist für die finanzierende Bank die Grundlage für die Bestimmung der Höhe des benötigten Gründungskredites und der Kreditlinie auf dem Geschäftskonto.

		Monat 1	Monat 2	usw. bis	Monat 12	Summe
	Einzahlungen			...		
+	Umsatz (inkl. USt.)			...		
+	Sonst. Einzahl. (erläutern!)			...		
=	Summe Liquiditätszugang			...		
	Auszahlungen			...		
+	Anlageinvestitionen			...		
+	Personal			...		
+	Material/Waren			...		
+	Sonst. Betriebsausgaben			...		
+	Kredittilgung			...		
+	Zinsen			...		
+	Umsatzsteuer			...		
+	Steuern			...		
+	Privatentnahme			...		
+	Sonstige Auszahl. (erläutern!)			...		
=	Summe Liquiditätsabgang			...		
	Liquiditätssaldo			...		
	Finanzierung			...		
+	Eigenkapital			...		
+	Fremdkapital			...		
=	Liquiditätssaldo			...		
	Liquiditätssaldo kumuliert			...		

Wichtig: Bitte erläutern Sie die „Sonstigen Ein- und Auszahlungen“.

Tipp: In den sonstigen Betriebsausgaben werden die Punkte 3. (Werbung) bis 12. (sonstige Kosten) der Ertragsplanung zusammengefasst.

Tipp: Beachten Sie, dass die Zahlungsziele, die Sie Ihren Kunden gewähren i. d. R. ausgeschöpft und überzogen werden. Umsätze fallen also nur bei Barzahlung direkt mit der Erbringung der Leistung an. Beachten Sie besondere Zahlungstermine, wie z. B. Steuern oder Materialeinkauf und saisonale Schwankungen.

9. Chancen und Risiken

Jede Gründung birgt auch Risiken. Eine Gegenüberstellung von Chancen und Risiken soll verdeutlichen, dass man sich der Risiken bewusst ist und sich gleichzeitig Maßnahmen überlegt hat, für den Fall, dass Probleme auftreten. Es gilt ein Gleichgewicht zwischen Chancen und Risiken zu erzielen.

In einem ersten Schritt stellt man die Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen des eigenen Gründungsvorhabens heraus. Danach entwickelt man zu den jeweiligen Feldern der unten abgebildeten Tabelle eine Strategie, um den eigenen potentiellen Schwachpunkten begegnen zu können.

Beispiel SWOT-Analyse:

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
Externe Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
		Matching-Strategie: Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen.	Umwandlungsstrategie: Schwächen eliminieren, um neue Chancen zu nutzen, also Schwächen in Stärken umwandeln.
		Neutralisierungsstrategie: Stärken nutzen, um Gefahren abzuwehren.	Verteidigungsstrategien: entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Gefahren werden zu lassen.

Intern:

- Finanzen
- Know-How
- Image
- Personal
- usw.

Extern:

- Technologie
- Trends
- Wettbewerb
- Politik
- usw.

10. Anhang

- Tabellarischer Lebenslauf
- Gesellschaftervertrag
- Kooperationsverträge
- Gutachten
- Schutzrechte
- Übersicht der Sicherheiten
- Pacht-/Mietverträge