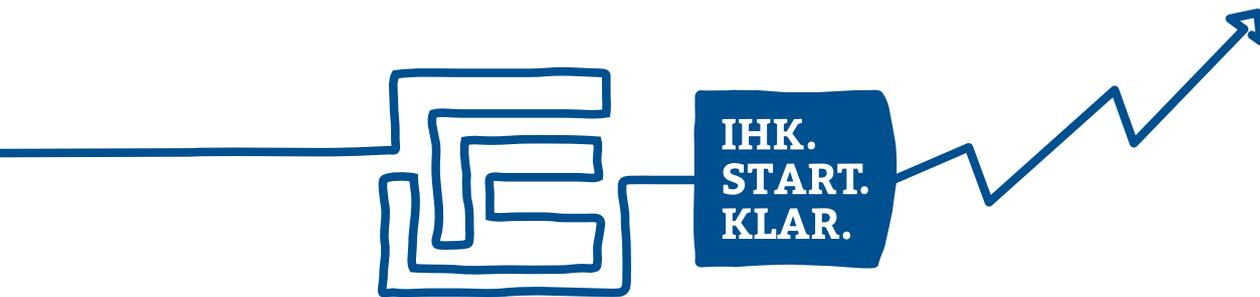


Starter-Paket

Leitfaden zur Erstellung eines Businessplans



IHK.START.KLAR.

Starke Leistungen
kostenlos für Gründer.

Die 10 Bausteine des Businessplans.

Von den Grundlagen bis zu den Finanzplänen.
Die wichtigsten Tipps für Ihren Start.



Diese und weitere Broschüren finden Sie unter:
www.ihk-koblenz.de/startklardownloads



Ihren Ansprechpartner vor Ort finden Sie auf Seite 27.

 starterzentrum-rlp.de

www.starterzentrum-rlp.de

Redaktion: Steuerberaterkammer Rheinland-Pfalz

Herausgeber: IHK Koblenz, Schlossstraße 2, 56068 Koblenz

Stand: Januar 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

INHALT

1.	VORWORT.....	4-5
2.	EINLEITUNG.....	6
2.1	Grundlagen und allgemeine Hinweise.....	6
2.2	Form und Aufbau.....	7-8
2.3	Weitergehende Informationsquellen.....	9
2.4	Ihr Berater.....	9
2.5	Fördermöglichkeiten der Beratung und Finanzierung.....	10
3.	DIE BAUSTEINE DES BUSINESSPLANS.....	10
3.1	Zusammenfassung.....	10
3.2	Produkt/Dienstleistung.....	11
3.3	Branche und Markt.....	12
3.4	Marketing/Vertrieb.....	12-13
3.5	Beschaffung/Materialwirtschaft.....	13-14
3.6	Forschung und Entwicklung.....	15
3.7	Unternehmensform.....	15-16
3.8	Management und Personal.....	16-17
3.9	Erfolgsplanung.....	18
3.10	Stärken und Schwächen.....	18
4.	WIRTSCHAFTLICHKEITSPÄNE.....	19
4.1	Investitionsplan.....	19
4.2	Finanzierungsplan.....	20-21
4.3	Rentabilitätsplan.....	22-23
4.4	Liquiditätsplan.....	24-25
5.	ABLAUFPLAN "GRÜNDUNGSSCHRITTE".....	26
6.	ANSPRECHPARTNER FÜR EXISTENZGRÜNDER.....	27

1 | VORWORT

Vorrangige Entscheidungsgrundlage der Geldgeber bzw. der Banken und Venture-Capital-Gesellschaften ist ein sog. Businessplan. Dieser kann aber zusätzlich auch dem Unternehmer zur Eigenorientierung bei der Entwicklung seiner Geschäftsidee und danach als Kontrollinstrument dienen. Wir haben daher in einer Arbeitsgruppe

aus der Vielzahl der am Markt befindlichen Literatur den nachfolgenden Leitfaden zum Erstellen eines Businessplans entwickelt. Er ist adressiert an den künftigen bzw. schon existierenden Unternehmer und an dessen Berater, der in der Regel gleichzeitig sein Steuerberater ist.

Der Leitfaden wird insbesondere in den folgenden Fällen der

- Existenzgründung (Erstinvestition)
- Existenzenerweiterung und -sicherung (Erweiterungs-, Rationalisierungs-, Ersatzinvestition)
- Existenzübergabe (Verkauf, Nachfolge, Management-buy-out etc.)

Anwendung finden.

In Anbetracht dieser Einsatzmöglichkeiten haben wir bei der Erstellung des Leitfadens insbesondere auf folgende Punkte Wert gelegt:

- Der aufgrund dieses Leitfadens erstellte Businessplan muss eine hohe Akzeptanz bei den Zielgruppen, insbesondere Geschäftsbanken und Venture-Capital-Gesellschaften haben.
- Er soll dem Unternehmer als Hilfsmittel zur eigenständigen Dokumentation und Entwicklung seiner Geschäftsidee dienen, er ist also mehr als eine Checkliste oder ein Musterbericht.
- Es wurde daher auch Wert auf größtmögliche Verständlichkeit des Leitfadens für den Unternehmer gelegt.
- Die zehn Bausteine zur Erstellung eines Businessplans bilden lediglich den Rahmen und können entsprechend dem Geschäftsvolumen und den unternehmerischen Schwerpunkten individuell angepasst werden.

Der Aufbau des Leitfadens wurde entsprechend den beiden folgenden finanzwirtschaftlichen Anforderungsbereichen gewählt:

- Erfassung qualitativer Merkmale der Unternehmung mit primär verbaler Beschreibung und
- Erfassung quantitativer Merkmale der Unternehmung mit den klassischen Instrumenten des Investitions-, Finanzierungs-, Rentabilitäts- und Liquiditätsplans.



Die Steuerberaterkammer Rheinland-Pfalz stellt diesen Leitfaden Ihren Kammermitgliedern, den Steuerberatern in Rheinland-Pfalz, in Papierform, oder als Downloadmöglichkeit auf ihrer Website (www.sbk-rlp.de) zur Verfügung:

Steuerberaterkammer Rheinland-Pfalz

Hölderlinstraße 1 | 55131 Mainz

Telefon: (0 61 31) 9 52 10-0 | Fax: (0 61 31) 9 52 10-40

E-Mail: info@sbk-rlp.de | www.sbk-rlp.de

Dieser Leitfaden wird auch von den Starterzentren der Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern, deren Kooperationspartner wir sind, sowie den Banken und Sparkassen zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus stehen den Unternehmen bzw. den o. e. Starterzentren zusätzlich spezialisierte Steuerberater als "Businessplan-Helfer" zur Verfügung (siehe Seite 9).

Der Leitfaden wird in regelmäßigen Abständen überarbeitet. Kritische Anmerkungen, Ergänzungen etc. werden gerne entgegen genommen (Adresse: info@sbk-rlp.de, Stichwort Businessplan).

Wir wünschen allen Anwendern viel Erfolg!

Mainz, im November 2018

gez. Edgar Wilk
Präsident der Steuerberaterkammer
Rheinland-Pfalz

gez. Dr. Michael Böhmer
Mitglied des Vorstands der Steuerberaterkammer
Rheinland-Pfalz



2 | EINLEITUNG

2.1 | GRUNDLAGEN UND ALLGEMEINE HINWEISE

Der Businessplan ist für Sie und potentielle Geldgeber und Geschäftspartner:

- die Voraussetzung für Ihre erfolgreiche Unternehmensgründung
- die Entscheidungsgrundlage zur Einschätzung von Risiken und Chancen Ihrer Unternehmung

Zielgruppe	Primäre Erwartungen
Geschäftsbanken	Rentabilität
Venture Capital Gesellschaften	Kapitaldienstfähigkeit
Öffentliche Einrichtungen	Arbeitsplatzsicherung
Lieferanten	Umsatz und Liquidität
Kunden	Produktqualität

Die Zielgruppen haben selbstverständlich auch überschneidende Erwartungshaltungen.

Der Businessplan:

- dient der Konkretisierung einer Geschäftsidee
- beschreibt zielgruppenorientiert einen Weg zur Umsetzung einer unternehmerischen Vision
- prüft mittels detailliertem Plan die Tragfähigkeit der Geschäftsidee in folgenden drei Phasen:

1. Phase Geschäftsidee	2. Phase Businessplan	3. Phase Frühentwicklung/Etablierung
----------------------------------	---------------------------------	--

- verlangt, dass Sie Ihren Mut behalten, die geplante Unternehmung umzusetzen (oder im Einzelfall auch zu unterlassen).



2.2 | FORM UND AUFBAU

Allgemeine Hinweise zu Form und Aufbau:

1 | Strukturiert:

- nicht nur Sie, sondern der Leser muss sich zurechtfinden
- der Leser will schnellstmöglich Antworten auf seine Fragen

2 | Sachlich:

- Begeisterung über Ihre Geschäftsidee sachlich formulieren
- kritische Punkte ebenfalls sachlich formulieren und stets mit dem Hinweis auf Lösungsansätze versehen

3 | Verständlich:

- keine technischen Details, Einzelanalysen etc. (intern aber verfügbar halten), sondern "im Überblick" und kein "Fachchinesisch", sondern verständlich mit "gesundem Menschenverstand"

4 | Stimmig:

- die Bausteine des Businessplans als Einzelteile schlüssig zur Einheit entwickeln, insbesondere bei mehreren Akteuren
- optisch einheitlich als "Ihr Aushängeschild" gestalten (Schrift, Formate, Bezug zwischen Text und Grafik)
- regelmäßig überarbeiten, da sich der Businessplan wie Ihre Geschäftsidee entwickelt und konkretisiert
 - Testleser suchen
 - Endkontrolle

5 | Kompetent:

- individuellen Rat einholen durch Fachleute, ohne alles in Auftrag zu geben
- unternehmerische Fachkenntnisse aneignen und fortentwickeln



Der Aufbau eines Businessplans ist nicht vorgeschrieben, sondern zielorientiert auszurichten an der Erwartungshaltung der Geldgeber, d. h. primär den Banken und Sparkassen. Es gilt das Interesse zu wecken, durch die sog. Marketing-**AIDA**-Formel:

- Aufmerksamkeit (**A**ttention) erwecken
- Interesse (**I**nterest) erzeugen
- Wunsch nach Beteiligung folgen lassen (**D**esire)
- Umsetzung von konkreten Handlungen fördern (**A**ction)

Nachfolgend zeigen wir Ihnen anhand des Leitfadens, wie ein Businessplan strukturiert werden kann, wobei stets der Einzelfall maßgebend ist. So sind die angegebenen Seitenumfänge, die Verwen-

dung von beispielhaften Informationshinweisen bzw. die Vorgehensweise von Ihnen bzw. Ihnen und Ihrem Berater selbst festzulegen.

Folgende Gliederung (Bausteine des Businessplans) haben wir zugrunde gelegt:

	maximaler Seitenumfang
1 Zusammenfassung	2,0
2 Produkt/Dienstleistung	4,0
3 Branche und Markt	3,0
4 Marketing/Vertrieb	3,0
5 Beschaffung/Materialwirtschaft	1,5
6 Forschung/Entwicklung	1,5
7 Unternehmensform	2,0
8 Management und Personal	3,0
9 Erfolgsplanung	7,0
10 Stärken und Schwächen	<u>1,0</u>
11 Ablaufplan "Gründungsschritte"	28
Anlagen	<u>4,0</u>
	32,0

2.3 | WEITERGEHENDE INFORMATIONSQUELLEN

Wir weisen auf die folgenden, weitergehenden Informationsmöglichkeiten beispielhaft hin, die auch zur Erstellung dieses Leitfadens genutzt wurden:

- Broschüren der IHKs und HwKs sowie der Banken
- Ratgeber für Existenzgründer der Sparkassen (mit weiterer Literatur und Kontaktadressen)
- Leitfaden Existenzgründer, Bundesministerium für Wirtschaft („GründerZeiten“)
- Kirschbaum: Existenzgründung, Handbuch, Deutsches Steuerberater Institut e. V.
- Sudhoff: Unternehmensnachfolge, C.H.Beck-Verlag

2.4 | IHR BERATER

Die Funktion Ihres Beraters wird von uns auch als Coach gesehen:

- beim Prozess der Planerstellung
- zur Stellungnahme bei Einzelfragen
- als kritischer Leser des Plans
- bei Gesprächen mit potentiellen Kapitalgebern
- zur Kontrolle bei der Zielerreichung

Ihre Aufgabe ist es, Ihre Ideen entsprechend unserem Leitfaden selbst zu formulieren. Wir helfen Ihnen!

Da der Steuerberater auf der Basis verschiedener Marktanalysen grundsätzlich der häufigste Ansprechpartner für den Unternehmer ist, empfehlen wir Ihnen, diesen Weg von Anfang an mit dem Steuerberater Ihrer Wahl zu gehen.

Selbstverständlich arbeiten die Steuerberater bei entsprechenden Fachfragen eng mit anderen Beratern (Wirtschaftsprüfer, Notare, Rechtsanwälte, Unternehmensberater, Fachingenieure, Patentanwälte etc.) zusammen. Namen und Adressen von auf die Beratung von Existenzgründern spezialisierten Steuerberatern können Sie entweder bei der Geschäftsstelle der Steuerberaterkammer Rheinland-Pfalz erfragen:

Steuerberaterkammer Rheinland-Pfalz
Hölderlinstraße 1, 55131 Mainz
Telefon: (0 61 31) 9 52 10-0 oder
Fax: (0 61 31) 9 52 10-40
E-Mail: info@sbk-rlp.de

oder mit Hilfe des Steuerberater-Suchdienstes der Kammer im Internet finden:
www.sbk-rlp.de > Menü > Steuerberater-Suchdienst

oder bei dem für Sie regional zuständigen Starterzentrum der Industrie- und Handelskammer bzw. Handwerkskammer bekommen, denen wir entsprechende Daten zur Verfügung stellen. Die Steuerberater in den Starterzentren haben sich verpflichtet, dort in begrenztem Umfang eine für den Existenzgründer unentgeltliche Erstberatung anzubieten.



2.5 | FÖRDERMÖGLICHKEITEN DER BERATUNG UND FINANZIERUNG

Für Ihre Beratung stehen landes- und bundesspezifische Zuschüsse zur Verfügung, deren Inanspruchnahme mit Ihrem Steuerberater, den Industrie- und Handelskammern bzw. Handwerkskammern abgeklärt werden kann. Einen weitergehenden Überblick zu den einzelnen Förderprogrammen bietet die Datenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft

und Technologie mit der Adresse: www.bmwi.de. Darüber hinaus bietet speziell die Steuerberaterkammer Rheinland-Pfalz in Zusammenarbeit mit den rheinland-pfälzischen Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern eine für Existenzgründer kostenlose Erstberatung in begrenztem Umfang an.

3 | DIE BAUSTEINE DES BUSINESSPLANS

3.1 | ZUSAMMENFASSUNG (UMFANG: 2 SEITEN)

Das Interesse am Businessplan soll erzeugt werden mittels Kurzbeschreibung von:

3.1.1 | GESCHÄFTSIDEE

- Geschäftsidee
- Produkt/Dienstleistung (Vorteil Ihres Produktes)
- relevante Märkte (Zielmärkte, Marktvolumen, -anteil, -zugang)
- Investitionsbedarf

3.1.2 | WESENTLICHE ERFOLGSFAKTOREN

- Wettbewerbsvorteile (Besonderheit, Erfolgskriterien)
- Kundennutzen und Argumente zur Überzeugung der Kunden
- persönliche Kompetenz des Managements/Existenzgründers (Erfahrung, Kenntnisse, bisheriger Werdegang)
- wesentliche Risiken und Vermeidungsstrategie

3.1.3 | UNTERNEHMENSZIELE

- langfristige Ziele (Marktanteil, Umsatz etc.)
- Umsetzungsmaßnahmen (wer, wie, wann)

3.1.4 | WIRTSCHAFTLICHE ZIELGRÖSSEN

- Eckdaten zur Umsatz- und Gewinnentwicklung (3-5 Jahre)
- Kapitalbedarf (Eigen-, Fremdkapital, Sicherheiten etc.)



3.2 | PRODUKT/DIENSTLEISTUNG (UMFANG: 4 SEITEN)

Aus der Geschäftsidee entwickelt sich das Produkt/ die Dienstleistung und dies ist in ein Geschäftsmodell umzusetzen. Im Einzelfall kann der Innovationsschwerpunkt entweder mehr auf dem Produkt/der Dienstleistung oder mehr auf dem Geschäftsmodell liegen. In den seltensten Fällen handelt es sich um ein "neues Produkt".

3.2.1 | BESCHREIBUNG

- wichtigste Merkmale
- wesentliche Konkurrenzprodukte
- Zusatzleistungen (Service, Wartung etc.)
- Zusatzgarantien (Termine, Qualitätsstandards, Produkt- und Fertigungsgarantien etc.)

3.2.2 | KUNDENNUTZEN

- aus Kundensicht Vorteile Ihres Produktes gegenüber Alternativprodukten darstellen (mindestens ein entscheidender Vorteil durch höheren Nutzen oder niedrigere Kosten)
- Zielkunden und deren Bedürfnisse nebst Funktionserfüllung Ihres Produktes

3.2.3 | ENTWICKLUNGSSTAND

- Anschauliche Erläuterung ohne technische Detailinformationen bzw. Spezialwissen (z. B. mit Skizze, Foto)
- Vorsprung gegenüber Mitbewerbern und dessen Absicherung (Patente, Schutzrechte, Marketingstrategie, unverwechselbare Identität)
- Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, Normen, Industriestandards
- Zeitplan der Produktreife, Lebenszyklus der Produkte
- Stellenwert im Unternehmen (Umsatzanteil, Kundenbuchung, Image)

3.2.4 | PRODUKTFERTIGUNG

- Herstellungskosten je Einheit, maximale Fertigungskapazität
- Mitarbeiterbedarf, Raumbedarf
- Lagerbestand

3.2.5 | BESONDERHEITEN BEI ÜBERNAHME EINES UNTERNEHMENS

- Feststellung des technologischen Stands (u. U. wissenschaftliche/externe Beratung)
- Investitionsaufwendungen für rückständige Technologie (Maschinen, technische Abläufe, Know-how)



Beachten Sie insbesondere auch Abschnitt 3.5.2



3.3 | BRANCHE UND MARKT (UMFANG: 3 SEITEN)

Branche und Markt bilden die Basis Ihrer Marketingstrategie und Ihres Marketingplans.

3.3.1 | STRUKTURDATEN

- Aktuelle und künftige Marktgröße in Stück und EURO
- Eigenes Marktpotential
- Preise, Kosten, Renditen
- Markteintrittsbarrieren
- Lieferanten
- Marktsegmente nach geographischen Gesichtspunkten, nach Kundentyp, nach Produktionsverwendungszweck bzw. so sortieren, dass jeder Kunde in dem Segment mit derselben Absatzstrategie erreichbar ist
- Ihr Kundenprofil/Zielgruppe

3.3.2 | BENENNUNG VON INFORMATIONSQLLEN

- Branchenverzeichnisse, Fachzeitschriften, Internetrecherchen
- Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer, Gründer- und Technologiezentren
- Patentämter, -anwälte
- Marktforschungen, spezialisierte Unternehmensberater
- Verlautbarungen/Veröffentlichungen von Wettbewerbern
- Steuerberater

3.3.3 | BRANCHE

- aktuelle Situation und künftige Entwicklung
- wesentliche Faktoren hierfür (z. B. technische Innovation, gesetzliche und ökologische Änderungen, Änderungen Kundenverhalten)

3.3.4 | WETTBEWERB

- Mitbewerber und deren Marktposition, Marktstrategien nebst Vertriebswegen, Preisgestaltung
- deren Stärken und Schwächen, Ihr Wettbewerbsvorteil (z. B. in Form von Standort, Kundennähe, Zulieferer, Verfügbarkeit und Beratungsqualität Ihrer Mitarbeiter, Miete etc.).

3.4 | MARKETING/VERTRIEB (UMFANG: 3 SEITEN)

Abweichend von der bisherigen primären Beschreibung der eigenen Person und Sache ist nunmehr der potentielle Kunde maßgebend. Es ist zuerst die Zielgruppe und dann deren spezifischer Kundenvorteil (Nutzen oder Kostenersparnis) aus Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung zu definieren.

3.4.1 | ERSCHEINUNGSBILD, FIRMENAUFTRITT

- Möglichkeiten der Darstellung (Geschäftspapiere, Farben, Logo etc.)
- Internetauftritt

3.4.2 | MARKTEINTRITTSSTRATEGIE

- Auflistung der Aktivitäten und Einzelmaßnahmen mit Zeit- und Kostenplan (Pilotkunden, Fachmessen, Veröffentlichungen in Fachpresse)
- Gezielte Einführung bei Meinungsbildnern vor Großkampagne
- Marketingstrategie, Marketingmix, Marketing-Forschung



3.4.3 | VERTRIEBSKONZEPT

- Vertriebsprozess, -wege und -organisation
(z. B. Einzel-/Großhandel, eigener Außendienst, Direktversand, Alleinvertreter)
- Anzahl und Qualifikation der Vertriebsmitarbeiter
- Reaktionsfähigkeit auf veränderte Kundenbedürfnisse/Produkte

3.4.4 | PRODUKT, SORTIMENTS- UND SERVICEPOLITIK

3.4.5 | PREISGESTALTUNG

- Preisdefinition orientiert an verwendeten Produkten/Dienstleistungen unter Beachtung Ihres spezifischen Kundenvorteils
- Rabatt- und Konditionspolitik
- Preisstrategien

3.4.6 | VERTRIEBSFÖRDERUNG

- Verkaufsfördernde Maßnahmen
(Anzeigen, Messen, Veröffentlichungen, Imagebroschüren, Homepage)
- Zeit- und Kostenplan in der Einführungsphase und danach

3.5 | BESCHAFFUNG/MATERIALWIRTSCHAFT (UMFANG: 1,5 SEITEN)

Insbesondere bei Produktionsunternehmen beeinflusst die Materialwirtschaft erheblich die Rentabilität, den Kapitalbedarf und die Liquidität. Aus diesem Grund sind die Bereiche der Materialwirtschaft:

- Beschaffung
- Bevorratung
- Logistik

mit dem notwendigen Umfang darzustellen.

Zu beachten sind im Einzelfall besonders auch die technische Ausstattung des Lagers sowie die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter. Es ist hier darzulegen, wie die wirtschaftliche und sichere

Versorgung mit Material und Dienstleistungen aus dem Beschaffungsmarkt erfolgen soll. Weiterhin ist darzustellen, wie die teilweise konkurrierenden Unterziele eingeordnet werden:

- Absicherung der Material- bzw. Dienstleistungsqualität
- Sicherheit der Versorgung und des Lieferservices
- geringe Kapitalbindung und hoher Kapitalumschlag
- Minimierung der Versorgungs-, Recycling- und Entsorgungskosten

3.5.1 | WIRTSCHAFTLICHKEIT UND/ODER SICHERHEIT

- Festlegung des qualitativen Material- und Versorgungsbedarfs
- Verbindliche Festlegung der Material- bzw. Dienstleistungsarten (Normung)
- kostenoptimale Funktionen (wie stelle ich alternativ günstiger her?)
- Festlegung des quantitativen Materialbedarfs
- Ermittlung anfänglich mittels Schätzung, später mittels Stücklisten/Rezepturen unter Beachtung der Mindestbestandsmenge und der im Hinblick auf Preisnachlässe festzulegenden Höchsteindeckung



*Eine Botschaft –
und zwar eventuell
die entscheidende
Botschaft – an
den Kunden kann
Ihre Marktchance
darstellen!*

3.5.2 | KOSTEN DER FREMDBEZOGENEN GÜTER/LEISTUNGEN

Da der Materialaufwand teilweise mehr als 50 % der Umsatzerlöse – im Handel sogar 80–90 % – betragen kann, ist dieser Bereich dementsprechend intensiv zu planen und in folgenden möglichen Bereichen zu erläutern:

- **Produktions- und Fertigungstiefe**
Grenzen des "Selbstmachens oder Zukaufens" definieren, in Abhängigkeit von eigenen Fähigkeiten, verfügbarer freier Zeit/Personalkapazitäten, Kapitaleinsatz, Absicherung des originären Produktes/ Dienstleistung
- **Produkt- und Variantenvielfalt**
Darstellung der standardisierten Leistungserstellung und kundenbezogener Differenzierungsarten
- **Produktionsplan**
 - Beschreibung, was auf welchen Maschinen/Anlagen und in welcher Zeit in welchen Mengen produziert werden soll
 - Festlegung der Fertigungskapazität pro Maschine
 - Angaben zum Mitarbeitereinsatz (verbrauchte Arbeitszeit)
 - Ermittlung der Kapazitätsgrenze, d. h. ab wann werden neue Maschinen und zusätzliche Mitarbeiter benötigt
 - Darstellung der Durchlaufzeiten von Auftragseingang bis zur Auslieferung
- **Lieferantenpolitik, Beschaffungspolitik und Einkaufsmarketing**
 - Strukturierung der Lieferantenauswahl mit Erläuterung der Informationsquellen, Auswahlkriterien
 - Darlegung eventueller "Wertschöpfungsketten" zusammen mit Lieferant und deren Grundlagen
 - System der Preis- und Qualitätsanalysen, Einkaufskonditionen (vertragliche Regelungen, Lieferbedingungen, Zahlungsstermine, Skonto etc.)

3.5.3 | FINANZPLANUNG

Festlegung der Investitionssumme

- für Lagerausstattung
- für den Vorfinanzierungsbedarf beim Material und Berücksichtigung bei der Finanzierung (siehe 4.2 Wirtschaftlichkeitspläne „Finanzierungsplan“)

3.5.4 | ORGANISATION DER MATERIALWIRTSCHAFT

- Kurzerläuterung der EDV-gestützten Materialwirtschaft (Ablauforganisation) und der internen Hierarchien (Aufbauorganisation)
- Darlegung der Abläufe z. B.
 - durch Terminplanung
 - Auftragsvorbereitung
 - Auftragsverteilung
 - Kontrolle



3.6 | FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG (FUE) (UMFANG: 1,5 SEITEN)

Dieser Unternehmensbereich ist eher in Ausnahmefällen anzufinden, da er:

- unternehmensintern
 - neues naturwissenschaftlich-technisches Wissen
 - für ein neues Produkt (Produktinnovation)
- erarbeitet. Es erfolgt somit kein unternehmensexterner

Wissens-Zukauf durch Lizenzen, Beteiligungen, Unternehmen etc.

3.6.1 | ZIELSETZUNG

- allgemein verständliche Beschreibung des konkret geplanten Projektes
- Benennung der Unsicherheitsbereiche

3.6.2 | BENENNUNG DES FUE-KNOW-HOWS

- Darlegung der Quelle der Innovationsanregung
(Fachliteratur, Patentschriften, bisheriges innerbetriebliches
Vorschlagswesen, Messebesuche, Gedankenaustausch mit Marktpartnern)
- bisherige Erfahrung im Bereich FuE
- Benennung geplanter FuE-Zeit mit Markteinführungszeit
- Wissenssicherung

3.6.3 | GRÜNDE ZUR UNTERNEHMENSINTERNEN FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

- Darlegung im Vergleich zum Zukauf externen Wissens

3.6.4 | KOSTEN

- Planung des gesamten FuE-Zeitraums, einschließlich der Markteinführungsphase

3.6.5 | ÖKOLOGIE VERSUS ÖKONOMIE

- Thematisierung des Umgangs mit ökologischen Fragen

3.6.6 | BILANZIELLE UND STEUERLICHE AUSWIRKUNGEN

- Darstellung der Kosten der Inangangsetzung bzw. der Erweiterung des Geschäftsbetriebs
- Aktivierbarkeit gekaufter FuE versus laufendem FuE-Aufwand

3.6.7 | SCHNITTSTELLEN ZU ÜBRIGEN UNTERNEHMENSBEREICHEN

- Darstellung der Schnittstellen und deren Beachtung

3.7 | UNTERNEHMENSFORM UMFANG: (2 SEITEN)

In der Zusammenfassung (Baustein 1) wurde das Interesse erzeugt, nunmehr soll der Wunsch auf Beteiligung an der Umsetzung erweckt werden.

3.7.1 | UNTERNEHMERISCHE ZIELE UND PERSÖNLICHE VISIONEN

- zentraler Beweggrund des unternehmerischen Engagements
- zukünftige Positionierung und Ziele des Unternehmens
- Strategie zur Durchsetzung



3.7.2 | KÜNFTIGE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

- Unternehmensgegenstand
- bisherige Unternehmensentwicklung
- Gesellschafter-, Geschäftsführungsstruktur
- Eigenkapital
- Firma
- Rechtsform
- Anschrift, Gründungsdatum
- Eintragung in amtliche Register

3.7.3 | BESONDERHEITEN BEI ÜBERNAHME EINES UNTERNEHMENS

- Unternehmensleistung der letzten 5 Jahre (Umsatz, Gewinn, Gesellschaftervergütungen einschließlich nahstehenden Personen, Kapitaldienst, Kennzahlen)
- Fähigkeiten, Ausbildung, Einsatz der bisherigen Eigentümer
- bisherige Unternehmensziele
- wichtigste Produkte
- Kunden-, Lieferantenstruktur
- Personalstruktur
- Struktur Anlagevermögen
- Standortqualität, -sicherheit
- Haftungsfragen bei Betriebsübernahme

3.8 | MANAGEMENT UND PERSONAL (UMFANG: 3 SEITEN)

Die Qualität des Existenzgründers bzw. der Führungsmannschaft dürfte unseres Erachtens regelmäßig entscheidender als der Beitrag des Produktes (siehe Baustein 4) für die Frage nach Erfolg oder Misserfolg sein. Dies gilt insbesondere bei technologieorientierten Existenzgründungen mit

z. B. relativ hohem Technik-Know-how, aber z. B. potentiellen Schwachstellen in den übrigen Unternehmensbereichen (Marketing/Vertrieb, Produktion/Entwicklung, Rechnungswesen/Organisation/Personal). Bei anderer Einschätzung sollte Baustein 4 vor Baustein 3 eingefügt werden.

3.8.1 | FACHLICHE QUALIFIKATION

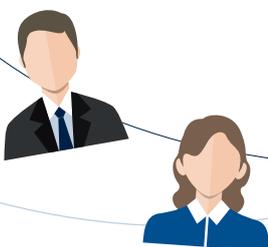
- Hervorheben der für die Geschäftsidee maßgeblichen Aspekte
- Schul-, Berufsausbildung, Zusatzqualifikation, maßgebliche Hobbys (Verweis auf Lebenslauf, Referenzen als Anhang)
- Maßnahmen zur Beseitigung von Know-how-Defiziten
- Sozialkompetenz

3.8.2 | BRANCHENERFAHRUNG

- Ob und wie lange in welchem Unternehmen (u. U. allgemein beschreiben) und in welcher Funktion
- Wichtig für die Glaubwürdigkeit Ihrer Markt- und Branchenprognose (siehe Baustein 5)

3.8.3 | KAUFMÄNNISCHES KNOW-HOW

- Darstellung Ihrer Fachkenntnisse
- Offenlegung, welche Aufgaben intern/extern an Fachleute/Berater übertragen werden
- Beschreibung der Einrichtung Ihres Rechnungswesens; entweder vollständig in Ihrem Haus unter Hinweis auf spezifische Fachkenntnisse oder teilweise außer Haus (z. B. Lohn- und Gehaltsabrechnung, Finanz- und Anlagenbuchführung nebst Debitoren- und Kreditorenbuchführung, Kostenrechnung, Jahresabschluss, Steuererklärungen)
- Erläuterung Ihrer Softwarelösungen unter Angabe notwendiger Hardware





3.8.4 | UNTERNEHMENSORGANISATION

- Darstellung der Aufbauorganisation mit Aufgabenverteilung, Verantwortungsbereichen, Vertretungsregelung (u. U. mittels Organigramm)
- Beschreibung der wichtigsten Unternehmenseinheiten (Produktionsstätten, Abteilungen, Produktionsprogramme)
- Abhängigkeit von Mitarbeitern, deren Qualifikation und künftige finanzielle und rechtliche Einbindung (insbesondere bei Übernahme eines Unternehmens)
- Gehaltsausstattung des Führungsteams
- Darstellung des Organisationsplans im operativen Geschäft (Produktions-/Betriebsstruktur, Produktionsprozess, Dienstleistungsablauf, Maschinen/Anlagen/Ausstattung, wichtigste Zulieferer/Subunternehmer)

Beispiel eines Personalplans:

Beschäftigungsart	Jahr 1			Jahr 2			Jahr 3			Jahr 4		
	Vollzeit	Teilzeit	freie MA	Vollzeit	Teilzeit	freie MA	Vollzeit	Teilzeit	freie MA	Vollzeit	Teilzeit	freie MA
Geschäftsführung	1			1			1			1		
Verwaltung	1,5			1,5			1,5			1,5		
Produktion	5	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3
Versand/ Fuhrpark	5			4			3			3		
Gesamt	12,5	2	1	9,5	2	2	7,5	2	3	7,5	2	3

Lohnkosten der Abteilungen (in Tausend Euro):

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
Geschäftsführung/Verwaltung	168,5	138,5	141,5	144
Produktion/Versand/Fuhrpark	338,5	249,5	232,5	237
Einmalzahlungen	0	20	15	15
Gesamt	507	408	389	396

3.9 | ERFOLGSPLANUNG (UMFANG: 7 SEITEN)

Die Erfolgsplanung sieht die ersten 3-5 Jahre der Existenzgründung voraus. Die Erfolgsplanung dient insbesondere der Berechnung, ob und wann Ihr Vorhaben rentabel wird und wieviel Finanzmittel benötigt werden. Darüber hinaus ist der Erfolgsplan Ihr erstes Controlling-Instrument, um die Ab-

weichungen Ihrer Ist-Zahlen von Ihren Planzahlen festzustellen und zu klären. Je nach Umfang der geplanten Maßnahmen sind verschiedene Einzelpläne in der nachfolgenden logischen Reihenfolge aufzubereiten (Bsp. 4. Wirtschaftlichkeitspläne, siehe Seite 19):

- Investitionsplan
- Rentabilitätsplan
- Finanzierungsplan
- Liquiditätsplan

3.10 | STÄRKEN UND SCHWÄCHEN (1 SEITE)

Hier sind die Stärken und Schwächen des Businessplans ausdrücklich und zusammengefasst zu benennen. Die Maßnahmen zur Beseitigung der Schwächen oder deren Auswirkungen sollten aufgezeigt werden.





4 | WIRTSCHAFTLICHKEITSPÄNE

4.1 | INVESTITIONSPLAN

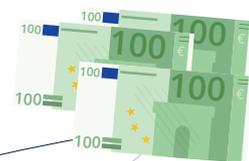
Sachanlagen	Herstellungskosten	Nutzungsdauer		Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
	Euro	Jahre	%	Euro	Euro	Euro
Unbebautes Grundstück	370.000					
Gebäude und Bauten						
a) Bauwerk	677.250					
b) Gebäudetechnik und Betriebsvorrichtungen	319.500					
c) Baunebenkosten	128.250					
	1.125.000	25	4,00	45.000	45.000	45.000
Außenanlage						
a) Allgemein	190.500					
b) Baunebenkosten	19.500					
	210.000	15	6,67	14.000	14.000	14.000
Anlaufverluste	51.000	1		51.000		
Maschinen	606.000	6,67	15,0		91.000	91.000
Summe Investitionen	2.362.000			110.000	150.000	150.000

4.2 | FINANZIERUNGSPLAN

Jahr	Investitionen	1.000	T€
	Leasing	1.000	T€
	Restwert von 10 %	100	T€
	Laufzeit	8 Jahre	
		Leasingrate	
		Belastung	
		T€	
	1		
	2		
	3	150	
4	150		
5	150		
6	150		
7			
8			
9			



	Investitionen		2.362		T€
	Eigenkapital		2.000		T€
	Fremdkapital		362		T€
	Zins		5,5 %		
	Tilgung		8-10 Jahre		
	Zins		Tilgung		Belastung
	T€		T€		T€
	18		48		66
	16		48		64
	14		48		62
	12		48		60
	10		48		58
	8		48		56
	6		48		54
	4		26		30



4.3 | RENTABILITÄTSPLAN

Sachanlagen	Jahr 1		Jahr 2		Jahr 3	
	Euro	%	Euro	%	Euro	%
Umsatzerlöse einschl. Bestandsveränderung	11.701	100	12.986	100	14.027	100
÷ Materialeinsatz	-9.993	-85,4	-11.242	-86,6	-12.050	-85,9
= Rohertrag	1.708	14,6	1.744	13,4	1.977	14,1
÷ Personalaufwand						
a) Fremdleistungen	-50	-0,4	-146	-1,1	-211	-1,5
b) Löhne und Gehälter einschl. Sozialabgaben	-1.014	-8,7	-816	-6,3	-778	-5,5
÷ Raumkosten						
a) Miete	-208	-1,8	-218	-1,7	-264	-1,9
b) Gas, Strom, Wasser, Instandhaltung	-51	-0,4	-51	-0,4	-96	-0,7
	-259	-2,2	-269	-2,1	-360	-2,6
÷ Leasingraten Neuinvestitionen	0	0	0	0	-150	-1,1
÷ Übrige Aufwendungen	-217	-1,9	-224	-1,7	-231	-1,6
÷ Einmalige Umzugskosten	0	0	0	0	-50	-0,4
Abschreibungen	-110	-1	-150	-1,2	-150	-1,1
= Betriebsergebnis	58	0,6	139	1	47	0,3
÷ Zinsaufwendungen laufend	-18	-0,2	-19	-0,1	-20	-0,1
	40	0,3	120	0,9	27	0,2
+ Neutrales Ergebnis	13	0,1	0	0	0	0
= Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	53	0,4	120	0,9	27	0,2
÷ Steueraufwand	-21		-48		-11	
= Jahresüberschuss-/fehlbetrag	32		72		16	
+ / ÷ Gewinn-/Verlustvortrag	0		32		104	
= Gesamtergebnis	32		104		120	

Jahr 4		Jahr 5		Jahr 6	
Euro	%	Euro	%	Euro	%
15.359	100	16.840	100	16.973	100
-13.256	-86,3	-14.567	-86,5	-14.682	-86,5
2.103	13,7	2.273	13,5	2.291	13,5

-295	-1,9	-301	-1,8	-307	-1,8
-792	-5,2	-807	-4,8	-823	-4,9
-264	-1,7	-264	-1,6	-264	-1,6
-96	-0,6	-96	-0,5	-96	-0,5
-360	-2,3	-360	-2,1	-360	-2,1
-150	-1	-150	-0,9	-150	-0,9
-238	-1,5	-245	-1,5	-252	-1,5
0	0	0	0	0	0
-150	-1	-150	-0,9	-150	-0,9
118	0,8	260	1,5	249	1,4
-21	-0,1	-22	-0,1	-23	-0,1
97	0,6	238	1,4	226	1,3
0	0	0	0	0	0
97	0,6	238	1,4	226	1,3
-39		-95		-90	
58		143		136	
120		178		321	
178		321		457	

4.4 | LIQUIDITÄTSPLAN

Sachanlagen	Jahr 1		Jahr 2		Jahr 3	
	Euro	%	Euro	%	Euro	%
Umsatzerlöse	11.701	100	12.986	100	14.027	100
÷ Materialeinsatz	-9.993	-85,4	-11.242	-86,6	-12.050	-85,9
= Rohertrag	1.708	14,6	1.744	13,4	1.977	14,1
÷ Personalaufwand						
a) Fremdleistungen	-50	-0,4	-146	-1,1	-211	-1,5
b) Löhne und Gehälter einschl. Sozialabgaben	-1.014	-8,7	-816	-6,3	-778	-5,5
÷ Raumkosten	-1.064,0	-9,1	-962,0	-7,4	-989,0	-7,1
a) Miete	-208	-1,8	-218	-1,7	-264	-1,9
b) Gas, Strom, Wasser, Instandh.	-51	-0,4	-51	-0,4	-96	-0,7
	-259	-2,2	-269	-2,1	-360	-2,6
÷ Leasingraten Neuinvestitionen	0	0	0	0	-150	-1,1
÷ Übrige Aufwendungen	-217	-1,9	-224	-1,7	-231	-1,6
÷ Einmalige Umzugskosten	0	0	0	0	-50	-0,4
= Betriebsergebnis	168	0,6	289	2	197	1
÷ Zinsaufwendungen	-18	-0,2	-19	-0,1	-20	-0,1
+ Neutrales Ergebnis	13	0,1	0		0	
÷ Steueraufwand	-21		-48		-11	
= Cash flow	142		222		166	
Tilgungen aus bisherigen Investitionen	-48	-0,8	-48	-0,7	-48	-0,7
= Jährliche Über-/Unterdeckung	94		174		118	
+ / ÷ VORJAHRES Über-/Unterdeckung	0		94		268	
= Kumulierte Über-/Unterdeckung	94		268		386	

Jahr 4		Jahr 5		Jahr 6	
Euro	%	Euro	%	Euro	%
15.359	100	16.840	100	16.973	100
-13.256	-86,3	-14.567	-86,5	-14.682	-86,5
2.103	13,7	2.273	13,5	2.291	13,5

-295	-1,9	-301	-1,8	-307	-1,8
-792	-5,2	-807	-4,8	-823	-4,8
-1.087,0	-7,1	-1.108,0	-6,6	-11.300	-6,7
-264	-1,7	-264	-1,6	-264	-1,6
-96	-0,6	-96	-0,6	-96	-0,6
-360	-2,3	-360	-2,1	-360	-2,1
-150	-1	-150	-0,9	-150	-0,9
-238	-1,5	-245	-1,5	-252	-2,2
0	0	0	0	0	0
268	2	410	2	399	2
-21	-0,1	-22	-0,1	-23	-0,1
0		0		0	
-39		-95		-90	
208		293		286	
-48	-0,6	-48	-0,6	-48	-0,6
160		245		238	
386		546		791	
546		791		1.029	

5 | ABLAUFPLAN "GRÜNDUNGSSCHRITTE"

Reihenfolge	Kontakt zu	Inhalt	Kontaktart
1.	Steuerberater und/oder Unternehmensberater	mündliche Darstellung der geplanten Geschäftstätigkeit ggf. gemeinsame Ausarbeitung eines Konzeptentwurfes und Vorbereitung eines Banktermines In einem zweiten Besuch: Besprechung des Entwurfes und Fertigstellung	persönlich
2.	Hausbank und/oder Fördergesellschaften	Vorstellung der Geschäftsidee mit dem Konzept betr. die geplante Geschäftstätigkeit	persönlich
3.	Stadt- bzw. Verbandsgemeindeverwaltung	falls gewerbliche Tätigkeit: Gewerbebeanmeldung	schriftlich/persönlich
4.	Finanzamt	Fragebogen: Aufnahme einer beruflichen oder gewerblichen Tätigkeit/ Gründung einer Gesellschaft	schriftlich/persönlich
5.	Steuerberater	Bearbeitung des Fragebogens zu 4. und Information über steuerliche Pflichten/Buchführungspflicht etc.	persönlich
6.	Berufskammer	falls eine Berufskammer für die geplante Tätigkeit besteht (IHK, HwK, Freiberufler-Kammern)	schriftlich
7.	Berufsgenossenschaft	(falls keine Gewerbebeanmeldung erforderlich ist) wg. gesetzlicher Unfallversicherung evtl. Arbeitnehmer und freiwillige Unternehmensversicherung	schriftlich
8.	Krankenkasse	Freiwillige Krankenversicherung und ggf. Krankenversicherung der Arbeitnehmer	schriftlich
9.	Versicherungsmakler	Information betr. eigenen privaten und betrieblichen Versicherungsschutz	persönlich
10.	LVA-/BfA Beratungsstelle ggf. Rentenberater	Gestaltung der eigenen Altersversorgung, Pflichtmitgliedschaft in der Dt. Rentenversicherung	schriftlich/persönlich
11.	Vermögens- und Anlagenberater	alternativer Aufbau der Altersversorgung	persönlich
12.	Fachverbände	Mitgliedschaft und Einbindung in deren Info-Netzwerk	schriftlich
13.	Fach- und Allgemeinpresse	z. B. Eröffnungs-/Übernahmeinserat und redaktioneller Bericht (= sehr nachhaltige Werbung)	schriftlich/persönlich
14.	Marketing- und/oder Werbeagentur	Präsentation/Internet-Auftritt, Corporate Identity etc.	schriftlich/persönlich

6 | ANSPRECHPARTNER FÜR EXISTENZGRÜNDER. WIR SIND VOR ORT FÜR SIE DA.

SPRECHEN SIE UNS AN!



Schlossstraße 2
56068 Koblenz | Tel. 0261 106-0
service@koblenz.ihk.de

 facebook.com/ihk.koblenz
 instagram.com/ihkkoblenz
 twitter.com/ihkkoblenz

Landkreis Ahrweiler

Dr. Bernd Greulich
Telefon 02641 99074-13
greulich@koblenz.ihk.de

Landkreis Altenkirchen

Oliver Rohrbach
Telefon 02681 87897-10
rohrbach@koblenz.ihk.de

Landkreis Birkenfeld

Jonas Klein
Telefon 06781 9491-14
klein@koblenz.ihk.de

Landkreis Bad Kreuznach

Jörg Lenger
Telefon 0671 84321-12
lenger@koblenz.ihk.de

Landkreis Cochem-Zell

Daniela von Hertell
Telefon 02671 9157-96
vonhertell@koblenz.ihk.de

Stadt Koblenz

Frederik Fein
Telefon 0261 106-262
fein@koblenz.ihk.de

Landkreis Mayen-Koblenz

Martin Neudecker
Telefon 0261 106-200
neudecker@koblenz.ihk.de

Kristina Kutting
Telefon 0261 106-60285
kutting@koblenz.ihk.de

Landkreis Neuwied

Martin Neudecker
Telefon 0261 106-200
neudecker@koblenz.ihk.de

Kristina Kutting
Telefon 0261 106-60285
kutting@koblenz.ihk.de

Rhein-Hunsrück-Kreis

Daniela von Hertell
Telefon 02671 9157-96
vonhertell@koblenz.ihk.de

Rhein-Lahn-Kreis

Richard Hover
Telefon 02602 1563-12
hover@koblenz.ihk.de

Westerwaldkreis

Richard Hover
Telefon 02602 1563-12
hover@koblenz.ihk.de



ihk-koblenz.de/startklar

