



# SELBSTSTÄN- DIG?



SCHRITT FÜR SCHRITT ZU IHREM BUSINESSPLAN



## **KONTAKT**

Wirtschaftsförderungsgesellschaft Hildesheim Region (HI-REG) mbH  
Kaiserstraße 15  
31134 Hildesheim

Tel. 05121 91885-18  
Fax 05121 91885-10  
[gruenderlotse@hi-reg.de](mailto:gruenderlotse@hi-reg.de)  
[www.hi-reg.de](http://www.hi-reg.de)



---

<input checked="" type="checkbox"/>	<b>VORWORT</b>	
<input type="checkbox"/>	Erfolgreich durchstarten?	4
<input type="checkbox"/>	WiR unterstützt Sie!	4
<input type="checkbox"/>	Und wie macht WiR das?	5
<input type="checkbox"/>	Ein WiRkungsvoller Leitfaden	5
<b>IHRE PERSÖNLICHEN VORAUSSETZUNGEN</b>		
<input type="checkbox"/>	Das kann WiR nicht bieten – das können nur Sie	6
<input type="checkbox"/>	WiR bildet weiter	7
<b>BUSINESS MODEL CANVAS</b>		
<input type="checkbox"/>	Business Model Canvas	8
<b>GRUNDSÄTZLICHES ZUM BUSINESSPLAN</b>		
<input type="checkbox"/>	Warum schreiben Sie einen Businessplan?	10
<input type="checkbox"/>	Wie schreiben Sie einen Businessplan?	10
<input type="checkbox"/>	Informationsrecherche für Ihren Businessplan	11
<input type="checkbox"/>	Die Dos and Don'ts für eine erfolgreiche Gründungsvorbereitung	11
<b>DER TEXTTEIL</b>		
<input type="checkbox"/>	1   Zusammenfassung	12
<input type="checkbox"/>	2   Unternehmerperson /-team	13
<input type="checkbox"/>	3   Geschäftsidee	14
<input type="checkbox"/>	4   Organisation	14
<input type="checkbox"/>	5   Unternehmensumfeld	16
<input type="checkbox"/>	6   Marketing	21
<input type="checkbox"/>	7   Finanzplanung	24
<input type="checkbox"/>	8   Stärken-Schwächen Analyse und Fazit	30
<b>DER ZAHLENTEIL</b>		
<input type="checkbox"/>	A   Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplan	32
<input type="checkbox"/>	B   Lebenshaltungskosten	34
<input type="checkbox"/>	C   Umsatzplan	36
<input type="checkbox"/>	D   Rentabilitätsplan	37
<input type="checkbox"/>	E   Liquiditätsplan	38
<input type="checkbox"/>	F   Weitere Pläne	39
<b>DER ANHANG</b>		
<input type="checkbox"/>	I.   Lebenslauf	40
<input type="checkbox"/>	II.   Zeugnisse	40
<input type="checkbox"/>	III.   Vertragsentwürfe	41
<input type="checkbox"/>	IV.   Produktinformationen	41
<input type="checkbox"/>	V.   Fotos, Grafiken, Pläne	41
<input type="checkbox"/>	VI.   Jahresabschlüsse	41
<input type="checkbox"/>	VII.   Weitere Unterlagen	41

---



## VORWORT

### ERFOLGREICH DURCHSTARTEN?

Sie haben eine tolle Geschäftsidee und wollen diese umsetzen? Oder sind Sie bereits im Nebenerwerb selbstständig und wollen nun so richtig durchstarten? Nach der Idee kommt die Planung: Eine gründliche Vorbereitung ist der erste Schritt zum Erfolg.

Der Businessplan hilft, alle Facetten Ihrer Selbstständigkeit im Blick zu behalten und kritisch zu hinterfragen. Dies gilt sowohl für „waschechte“ Neugründungen und Start-ups, Nebenerwerbsgründungen als auch für Betriebsübernahmen. Für die Beantragung von Krediten und Fördermitteln ist ein Businessplan unerlässlich und dient dazu, Andere von Ihrer Geschäftsidee zu überzeugen. Dieser Leitfaden bietet Ihnen eine Schritt-für-Schritt Anleitung zur Erstellung Ihres Businessplans. Darüber hinaus soll er Ihnen zeigen, welche vielfältigen Unterstützungs- und Weiterbildungsangebote es in der Region Hildesheim gibt. Für diejenigen, die Ihre Idee erst noch entwickeln möchten, gibt der Business Model Canvas einen guten Einstieg.

### WiR UNTERSTÜTZT SIE!

Kein Gründergeist ohne gründungsfreundliches Umfeld. Diese Devise wird in der Region Hildesheim schon seit vielen Jahren erfolgreich praktiziert. **WiR – Wirtschaft in der Region** ist ein Netzwerk der wichtigsten regionalen Einrichtungen rund um das Thema Existenzgründung, Start-ups und unternehmerische Selbstständigkeit (eine Übersicht der Partner siehe Rückseite). Ziel von **WiR** ist es, Ihnen alle notwendigen Hilfestellungen und Informationen zu geben, damit Sie Ihr Vorhaben vorbereiten, überprüfen und erfolgreich umsetzen können. Die Angebote aller Netzwerkpartner sind optimal aufeinander abgestimmt, so dass Ihr Weg in die Selbstständigkeit möglichst reibungslos und effizient verläuft. Denn wenn Sie **WiR**tschaftlich erfolgreich sind, ist es auch unsere Region. Das ist unser gemeinsames Anliegen.



## UND WIE MACHT WiR DAS?

Innerhalb unseres Netzwerks gibt es eine zentrale Erstanlaufstelle für alle Fragen zum Thema Existenzgründung und Start-ups:

**Die Gründerlotsen der HI-REG** begleiten Sie von der Konkretisierung Ihrer Geschäftsidee über die Erstellung des Businessplans bis hin zur Beantragung von Bankdarlehen oder Fördermitteln. Bedarfsgerecht werden Ihnen Informationsmaterialien und Planungshilfen zur Verfügung gestellt und Unterstützung bei Genehmigungsfragen angeboten.

Bei weiterführenden Fragestellungen werden die richtigen Ansprechpartner im Netzwerk schnell, unbürokratisch und **WiR**kungsvoll für Sie identifiziert. Ein gemeinsames Weiterbildungs- und Qualifizierungsprogramm (siehe Seite 7) für Existenzgründer und Start-ups rundet das Angebot von **WiR** ab. Die Beratung durch die Gründerlotsen ist neutral und kostenfrei, ersetzt jedoch in keinem Fall eine individuelle Rechtsberatung, Steuerberatung oder vergleichbare fachliche Spezialberatung!

## EIN WiR KUNGSVOLLER LEITFADEN

Der Weg in die Selbstständigkeit ist ein dauerhafter Entwicklungsprozess, bei dem Ihr Businessplan Ihr ständiger Begleiter und das zentrale Planungsinstrument sein sollte. Bitte nehmen Sie sich die Zeit, diesen Leitfaden aufmerksam und in Ruhe zu lesen. Eventuell werden Sie feststellen, dass nicht alle Aspekte für Sie gleich wichtig sind. Je nach Art und Umfang Ihres Vorhabens können Sie einige Abschnitte kürzer fassen oder überspringen. Fragen hierzu beantworten wir Ihnen gerne persönlich.

Sie stehen ganz am Anfang Ihrer Ideenfindung und wollen Ihre Geschäftsidee noch konkretisieren? Kein Problem! Mit dem Business Model Canvas bietet Ihnen dieser Leitfaden ein Instrument, um sich kreativ mit Ihrer Idee auseinanderzusetzen und diese weiterzuentwickeln.

Zur Erarbeitung Ihres Businessplans können Sie unsere Word- und Excel-Vorlagen nutzen, die analog zu diesem Leitfaden aufgebaut sind. Sie finden die Vorlagen, wie auch den Business Model Canvas unter **[www.hi-reg.de](http://www.hi-reg.de)**.

## WiR FÜR SIE



Und wie geht es nun weiter?

1. Erstellen Sie einen ersten Entwurf Ihres Businessplans oder erarbeiten Sie Ihren Business Model Canvas.
2. Vereinbaren Sie einen Termin und schicken Sie uns 2-3 Tage vorher Ihren Entwurf per E-Mail.
3. In einem vertraulichen Gespräch geben wir Ihnen ein individuelles Feedback und diskutieren gemeinsam die Stärken und Schwächen Ihrer Geschäftsidee.
4. Sie haben die Möglichkeit, Ihr Konzept zu überarbeiten und erneut von uns prüfen zu lassen, bevor Sie damit weiterarbeiten oder es bei der Bank bzw. zur Beantragung von Fördermitteln einreichen.

Dieses Vorgehen garantiert Ihnen kein erfolgreiches Bankgespräch oder die Bewilligung von Fördermitteln, bietet Ihnen aber die bestmögliche Grundlage – und das kostenfrei! Bitte gehen Sie nicht mit einem unausgereiften Businessplan in ein Bankgespräch – Sie mindern Ihre Aussicht auf Erfolg!



## IHRE PERSÖNLICHEN VORAUSSETZUNGEN

### DAS KANN WIR NICHT BIETEN – DAS KÖNNEN NUR SIE

Sind Sie eigentlich ein Unternehmertyp? Zwischen der Arbeit als Angestellter und als selbstständiger Unternehmer gibt es erhebliche Unterschiede. Als Selbstständiger sind Sie persönlich sehr viel mehr gefordert. Mit Ihnen steht und fällt die Umsetzung des Vorhabens. Bevor Sie Ihren Businessplan erarbeiten und sich auf den Weg in die Selbstständigkeit begeben, halten Sie kurz inne und prüfen Sie zunächst, ob Sie die geforderten persönlichen Voraussetzungen mitbringen. Zu diesen zählen insbesondere:

- ✓ kaufmännisches Wissen (z. B. Buchführung und Kostenrechnung)
- ✓ strategisches Denken
- ✓ Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit
- ✓ Organisations- und Durchsetzungsvermögen
- ✓ Belastbarkeit und Selbstdisziplin

Von den folgenden Fragen sollten Sie möglichst viele mit **JA** ✓ beantworten können:

- Besitzen Sie das notwendige Fach- und Branchenwissen zur Umsetzung Ihrer Geschäftsidee?
- Verfügen Sie über kaufmännisches und betriebswirtschaftliches Know-how?
- Haben Sie die Bereitschaft zu ständiger Weiterbildung und Marktbeobachtung?
- Können Sie auf andere Menschen zugehen und haben Sie Verkaufstalent?
- Besitzen Sie Führungseigenschaften und können Sie in schwierigen Situationen schnell Entscheidungen treffen?
- Haben Sie unternehmerischen Ehrgeiz und wollen Sie „Gewinn machen“?
- Sind Sie begeisterungsfähig und haben Sie Freude an Ihrer Arbeit?
- Können Sie sich selbst motivieren und mit Niederlagen umgehen?
- Sind Sie bereit, überdurchschnittlich viel zu arbeiten?
- Ist Ihre Familie bereit, Ihnen dabei die notwendige Unterstützung zu geben?
- Können Sie damit umgehen, für sich und Ihre Familie kein regelmäßiges Einkommen zu erzielen?
- Haben Sie sich über das Risiko für Ihr privates Vermögen Gedanken gemacht?

Alternativ können Sie einen noch ausführlicheren Test in der Starthilfe des Bundeswirtschaftsministeriums machen. Diese Broschüre finden Sie auf der Website des Bundeswirtschaftsministeriums oder auf **www.hi-reg.de**.

Neben der guten Planung ist kaufmännisches Wissen der entscheidende Erfolgsfaktor Ihrer Selbstständigkeit. Der Businessplan ist bereits der erste Nachweis Ihrer unternehmerischen Kompetenz und lässt erahnen, wie Sie sich den kommenden Herausforderungen stellen werden.

Bedenken Sie: Nicht jeder gute Fachmann ist gleichzeitig auch ein guter Unternehmer. Eine Teamgründung kann eine gute Möglichkeit darstellen, fehlende Kompetenzen im Unternehmen zu ergänzen. Auch die Entscheidung, sich nach sorgfältiger Prüfung doch nicht selbstständig zu machen, kann eine gute Entscheidung sein. Am Ende geht es um Ihre Zukunft!

## WiR BILDET WEITER

Kaufmännische und unternehmerische Defizite müssen nicht gleich ein Ausschlusskriterium für eine Selbstständigkeit sein. Unternehmertum ist erlernbar. Hierzu braucht es Ihren Willen und Ihre Bereitschaft, die erkannten Defizite möglichst schnell zu beheben. Nutzen Sie hierzu z. B. unser Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot. **WiR** bietet in Kooperation mit allen Partnern ein umfangreiches Seminarprogramm für Gründer und Jungunternehmer. Ergänzend zu diesem Leitfaden gibt Ihnen das Grundlagenseminar Existenzgründung einen Einstieg in den Businessplan, zu Finanzierungs- und Versicherungsfragen sowie Rechtsformen.

Weitere Seminare zu den Themen Steuern, Buchführung, Betriebswirtschaftliche Auswertungen, Kostenrechnung und (Social Media-) Marketing sowie Rechtsfragen runden unser Seminarprogramm ab. Nutzen Sie diese Chance, sich kostengünstig für die kommenden Herausforderungen fit zu machen!

Weitere Informationen zu Terminen und Anmeldung sowie ausführliche Seminarbeschreibungen finden Sie unter: [www.hi-reg.de/veranstaltungen](http://www.hi-reg.de/veranstaltungen)





## BUSINESS MODEL CANVAS

Sie haben sich dazu entschlossen, den Weg in die Selbstständigkeit zu wagen und wollen Ihre Geschäftsidee nun weiterentwickeln und einen Businessplan schreiben? Ein weit verbreitetes Instrument, um vorab an Ihrer Idee zu arbeiten und Ihr Vorhaben zu strukturieren, ist der **Business Model Canvas**<sup>3)</sup> (dt. Geschäftsmodell Leinwand).

Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem ein Unternehmen Werte schafft, vermittelt und erfasst. Es kann durchaus sinnvoll sein, sich bereits vor dem Schreiben des Businessplans intensiv mit der internen Perspektive eines Geschäftsmodells auseinander zu setzen, vor allem, wenn Sie noch sehr am Anfang Ihrer Überlegungen stehen. Der Business Model Canvas gibt Ihnen die Möglichkeit, in neun grundlegenden Bausteinen Ihr Geschäftsmodell zu beschreiben und zeigt, wie Sie in Ihrem Unternehmen Geld verdienen. Er ist ein agiles Instrument, das immer an Änderungen im Unternehmen angepasst werden kann und als Überblick über die Gründungsidee dient. Wir empfehlen Ihnen für das Ausfüllen des Canvas den Einsatz von Post-Its auf einem großflächigen Ausdruck - dies ermöglicht ein dynamisches Arbeiten und schnelles Verändern der Inhalte.

Im Folgenden erhalten Sie einen Überblick über die neun Bausteine des Business Model Canvas:

**1. Wertangebot:** Hier beschreiben Sie nicht nur Ihre Produkte und Dienstleistungen, sondern vor allem, welchen Wert Sie mit diesen für ein bestimmtes Kundensegment schaffen. Sie müssen sich Gedanken über das Alleinstellungsmerkmal Ihrer Idee und den Kundennutzen machen.

**2. Kundensegmente:** In diesem Baustein definieren Sie verschiedene Gruppen von Personen oder Organisationen, die Sie als Unternehmen bedienen wollen. Beschreiben Sie Ihre Kundengruppen. Zeigen Sie auf, in welchem Markt Sie sich bewegen werden (z. B. Business-to-Business, Business-to-Customer, Massenmarkt, Nischenmarkt).

**3. Kundenbeziehungen:** Beschreiben Sie die Arten von Beziehungen, die Sie mit den verschiedenen Kundengruppen eingehen. Beziehungen pflegen heißt an dieser Stelle auch, Kunden zu binden. Beschreiben Sie, wie

Sie erste Kunden akquirieren werden und wie Sie den Kontakt zu diesen Kunden pflegen.

**4. Kanäle:** Hier definieren Sie die unterschiedlichen Wege, über die Sie Ihre Kunden ansprechen und erreichen. Wichtig sind hier Ihre Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle.

**5. Schlüsselaktivitäten:** Beschreiben Sie, welche zentralen Aufgaben Sie erledigen müssen, damit Ihr Geschäftsmodell funktioniert. Hier treffen Sie Entscheidungen, ob Sie z. B. die Produktion selbst übernehmen oder eine Dienstleistung anbieten, die ständig weiterentwickelt werden muss.

**6. Schlüsselressourcen:** Schlüsselressourcen können physischer, finanzieller, intellektueller oder menschlicher Natur sein. Beschreiben Sie hier die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für Ihr Konzept notwendig sind. Auch Patente oder eine starke Marke gehören zu den Schlüsselressourcen. Außerdem beschreiben Sie hier Ihre persönlichen Kernkompetenzen.

**7. Schlüsselpartnerschaften:** Mit der Definition von Schlüsselpartnern benennen Sie Ihr, für das Geschäftsmodell notwendiges, Netzwerk aus Partnern, Lieferanten, Unterstützern und Institutionen.

**8. Einnahmequellen:** Zeigen Sie auf, welche Einkünfte Sie mit Ihrem Angebot generieren. Einkünfte können verschiedener Herkunft sein. Mögliche Formen sind z. B. Verkauf, Nutzungsgebühren, aber auch Beiträge oder Vermietung.

**9. Kostenstruktur:** Schlussendlich können Sie von Ihrem Gesamtkonzept ableiten, welche Kosten für das Realisieren Ihres Geschäftsmodells auf Sie zukommen. Unterschieden wird zwischen fixen und variablen Kosten, aber auch Mengen- und Verbundvorteile können hier genannt werden.



<sup>3)</sup> Grundlage für diesen Abschnitt des Leitfadens ist Osterwalder A., Pigneur Y., „Business Model | Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer“, 2011



Wie Sie feststellen werden, finden sich die meisten Elemente des Canvas im Businessplan wieder, der im Folgenden erläutert wird.

Der Canvas sollte - je nach Art der Geschäftsidee - nicht als Ersatz für einen Businessplan gesehen werden, sondern kann als Vorstufe für diesen dienen.

Viele der Informationen und Planungen, die Sie im Canvas erarbeitet haben, können später in den Businessplan einfließen. Selbstverständlich können Sie den Business Model Canvas auch überspringen und direkt mit dem Businessplan beginnen. Eine Vorlage des Canvas können Sie unter [www.hi-reg.de](http://www.hi-reg.de) herunterladen oder bei den Gründerlotsen im Büro erhalten.

## BUSINESS MODEL CANVAS

<p>SCHLÜSSELPARTNER</p> <p>▼ ▼ ▼</p> <p style="text-align: right;"></p>	<p>SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN</p> <p>▼ ▼ ▼</p> <p style="text-align: right;"></p>	<p>WERTANGEBOT</p> <p>▼ ▼ ▼</p>	<p>KUNDENBEZIEHUNGEN</p> <p>▼ ▼ ▼</p> <p style="text-align: right;"></p>	<p>KUNDENSEGMENTE</p> <p>▼ ▼ ▼</p> <p style="text-align: right;"></p>
<p>SCHLÜSSELRESSOURCEN</p> <p>▼ ▼ ▼</p> <p style="text-align: right;"></p>		<p>KANÄLE</p> <p>▼ ▼ ▼</p> <p style="text-align: right;"></p>		<p style="text-align: right;"></p>
<p>KOSTENSTRUKTUR</p> <p>▼ ▼ ▼</p> <p style="text-align: right;"></p>			<p>EINNAHMEQUELLEN</p> <p>▼ ▼ ▼</p> <p style="text-align: right;"></p>	

© Wirtschaftsförderungsgesellschaft Hildesheim Region (HI-REG) mbH





# GRUNDSÄTZLICHES ZUM BUSINESSPLAN

## WARUM SCHREIBEN SIE EINEN BUSINESSPLAN?

Der Businessplan ist Ihr zentrales Planungsinstrument auf dem Weg in die Selbstständigkeit. Er hilft, Ihre Gedanken und Ideen zu strukturieren und zu hinterfragen. So können Sie bereits im Vorfeld prüfen, ob Ihr Vorhaben tragfähig und realisierbar ist. Nach der Umsetzung können Sie den Businessplan als Controlling-Instrument, z. B. für Soll-Ist-Vergleiche nutzen. Weiterhin ist der Businessplan eine unverzicht-

bare Voraussetzung für die Finanzierung durch eine Bank und die Beantragung von Fördermitteln (z. B. von KfW, NBank, Agentur für Arbeit, Job-Center). Ohne einen bewertungsfähigen Businessplan kann Ihnen keine Bank und kein Fördermittelgeber Kapital zur Verfügung stellen. Je überzeugender der Plan, desto größer die Chance auf eine erfolgreiche Finanzierung.

### TEXTTEIL



- 1 | Zusammenfassung
- 2 | Unternehmerperson/-team
- 3 | Geschäftsidee
- 4 | Organisation
- 5 | Unternehmensumfeld
- 6 | Marketing
- 7 | Finanzplanung
- 8 | Stärken-Schwächen Analyse und Fazit

### ZAHLENTEIL



- A | Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplan
- B | Lebenshaltungskosten
- C | Umsatzplan
- D | Rentabilitätsplan
- E | Liquiditätsplan
- F | Weitere Pläne

### ANHANG



- I. | Lebenslauf
- II. | Zeugnisse
- III. | Vertragsentwürfe
- IV. | Produktinformationen
- V. | Fotos, Grafiken, Pläne
- VI. | Jahresabschlüsse
- VII. | Weitere Unterlagen

## WIE SCHREIBEN SIE EINEN BUSINESSPLAN?

Ihr Konzept sollte von Ihnen selbst erarbeitet werden und das Ergebnis Ihrer eigenen Überlegungen, Analysen und Zielsetzungen sein. Niemand kennt Ihre Geschäftsidee besser als Sie. Bedenken Sie, dass Sie gegenüber Kapitalgebern zu allen Details Ihres Vorhabens Stellung nehmen müssen. Wir raten daher davon ab, Ihren Businessplan von einem Dritten schreiben zu lassen oder eine vorgefertigte Vorlage aus dem Internet zu verwenden. Selbstverständlich können und sollten Sie für Spezialfragen fachliche Beratung (z. B. durch Steuerberater und Rechtsanwälte) in Anspruch nehmen, die inhaltlich in den Businessplan einfließt.

Bei der Erstellung des Businessplans sollten Sie eine gängige Gliederung einhalten. Hierzu ist die Verwendung einer Vorlage sinnvoll und wird empfohlen, sie sollte aber lediglich Orientierung und Struktur bieten. Inhalt und Zahlen sollten von Ihnen individuell erarbeitet werden. Wenn Sie lieber online arbeiten, können wir die [gruenderplattform.de](https://www.gruenderplattform.de) empfehlen. Egal für welche Vorlage Sie sich entscheiden, gestalten Sie den Businessplan klar, sachlich und lesefreundlich. Als finales Produkt sollte eine Datei entstehen, in der alle Texte, Tabellen und Anhänge gut strukturiert zusammenfließen. Verwenden Sie ein Deckblatt mit Name, Adresse, Geschäftsidee und Datum sowie ein Inhaltsverzeichnis mit Seitenzahlen. Hilfreich zur Orientierung sind außerdem Kopf- und Fußzeilen.

Behalten Sie immer im Hinterkopf, dass Ihr Vorhaben von Außenstehenden (z. B. Kapital- und Fördermittelgeber) verstanden werden muss, die möglicherweise nicht über Ihr Fachwissen verfügen und denen viele, für Sie selbstverständliche, Informationen fehlen. Denken Sie an eine schlüssige Argumentation und nutzen Sie z. B. Freunde oder Familienmitglieder, um Ihren Businessplan frühzeitig auf einen „roten Faden“ zu überprüfen. Der Businessplan besteht insgesamt aus drei Teilen, die sich untereinander ergänzen.



## INFORMATIONSMRECHERCHE FÜR IHREN BUSINESSPLAN

Wer glaubt, man könne einen Businessplan an einem Wochenende schreiben, der wird meist schnell eines Besseren belehrt. Die Erstellung eines qualitativ guten Businessplans erfordert Zeit und Engagement. In der Regel werden Sie mehrere Wochen benötigen bis Ihr Konzept ausgereift ist und bei Banken bzw. Fördermitelgebern vorgelegt werden kann. Der Hauptgrund für den hohen Zeitaufwand ist die sorgfältige Recherche zu verschiedenen Themen, wie Branche, Markt und Wettbewerb, Kosten, Umsätze und Kapitalbedarf. Sie ist die unverzichtbare Basis jedes aussagekräftigen Businessplans. Sie sollten möglichst verschiedene und zuverlässige Informationsquellen heranziehen.

Das Bundeswirtschaftsministerium bietet z. B. eine vielfältige Publikationsreihe rund um die Themen Existenzgründung, Start-ups und Unternehmensübernahme: die „GründerZeiten“. Im Verlauf dieses Leitfadens finden Sie an verschiedenen Stellen den Hinweis auf die jeweils thematisch passende Ausgabe. Verschiedene Banken stellen ausführliche Branchenbriefe mit branchenüblichen Vergleichszahlen und weiteren spezifischen Informationen zur Verfügung.

Auch Steuerberater können i. d. R. mit Branchenvergleichen weiterhelfen. Darüber hinaus bietet das Internet Informationen in Hülle und Fülle – achten Sie aber immer auf die Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit der Quelle. Sie müssen Ihre Schlussfolgerungen schließlich glaubhaft machen. Unbewiesene und nicht nachvollziehbare Behauptungen sind für Ihre Argumentation nicht hilfreich. Für bestimmte Fragestellungen können Daten und Informationen auch selber erhoben werden, z. B. anhand von Umfragen oder Zählungen. Aber auch bei Statistiken gilt: Mehr ist nicht zwangsläufig besser. Denken Sie gut darüber nach, was Sie mit einer Information aussagen wollen und ob diese für das Verständnis und den „roten Faden“ wirklich relevant oder verzichtbar ist.

Auf unserer Internetseite [www.hi-reg.de](http://www.hi-reg.de) finden Sie Links zu vielen der hier genannten Informationsquellen, die teilweise auch gedruckt bei den Gründerlotsen im Büro ausliegen. Sprechen Sie uns gerne an, wir beraten Sie und geben Ihnen individuell auf Ihr Vorhaben zugeschnittene Empfehlungen.

## DOS AND DON'TS FÜR EINE ERFOLGREICHE GRÜNDUNGSVORBEREITUNG

### Dos

- Erarbeiten Sie den Businessplan eigenständig, nehmen Sie zusätzlich fachliche Beratung in Anspruch.
- Stellen Sie ausführliche Recherchen und Untersuchungen zu Ihrem Vorhaben an.
- Lassen Sie kaufmännische Vorsicht walten und planen Sie Ihre Umsätze etwas konservativer als erwartet und die Kosten etwas höher ein.
- Beginnen Sie rechtzeitig vor der Gründung mit Ihrem Konzept und kalkulieren Sie ausreichend Zeit ein.
- Nehmen Sie Seminare und Qualifizierungsangebote in Anspruch.
- Prüfen Sie, ob Sie an alle Genehmigungen und Versicherungen gedacht haben.
- Seien Sie mit sich und Ihrer Idee möglichst kritisch und objektiv.
- Achten Sie auf eine schlüssige Argumentation und einen „roten Faden“ in Ihrem Businessplan.
- Gestalten Sie den Businessplan ansprechend und übersichtlich. Denken Sie an den Leser!

### Don'ts

- Es ist nicht erkennbar, dass Sie oder Ihr Team die notwendigen Qualifikationen aufweisen.
- Ihr Konzept lässt kein Alleinstellungsmerkmal und eindeutigen Kundennutzen erkennen.
- Sie können die erforderliche Nachfrage am Markt nicht begründen.
- Sie haben einen hohen Fremdfinanzierungsbedarf und bringen weder Eigenkapital noch Sicherheiten ein.
- Sie haben bereits mit dem Vorhaben begonnen oder Verträge abgeschlossen bevor die Finanzierung sichergestellt ist oder Förderanträge gestellt wurden.
- Sie nutzen eine „fertige“ Businessplanvorlage aus dem Internet, ohne diese ausführlich zu ergänzen und zu individualisieren.
- Ihr Businessplan ist in sich nicht stimmig. Text- und Zahlenteil passen nicht zueinander.
- Sie sind nicht in der Lage zu jedem Detail Ihres Konzepts Stellung zu beziehen.
- Sie stellen Behauptungen auf, die Sie nicht begründen können.
- Sie setzen zu viel Branchenwissen voraus und nutzen technische Fachbegriffe ohne Erklärung.
- Sie reichen Ihre Unterlagen fehlerhaft und ungeprüft bei einer Bank oder anderen Kapitalgebern ein.

## TEXTTEIL



- 1 | Zusammenfassung
- 2 | Unternehmerperson / -team
- 3 | Geschäftsidee
- 4 | Organisation
- 5 | Unternehmensumfeld
- 6 | Marketing
- 7 | Finanzplanung
- 8 | Stärken-Schwächen  
Analyse und Fazit

## ZAHLENTEIL



- A | Kapitalbedarfs- und  
Finanzierungsplan
- B | Lebenshaltungskosten
- C | Umsatzplan
- D | Rentabilitätsplan
- E | Liquiditätsplan
- F | Weitere Pläne

## ANHANG



- I. | Lebenslauf
- II. | Zeugnisse
- III. | Vertragsentwürfe
- IV. | Produktinformationen
- V. | Fotos, Grafiken, Pläne
- VI. | Jahresabschlüsse
- VII. | Weitere Unterlagen



## DER TEXTTEIL

Text- und Zahlenteil sollten nicht separat voneinander betrachtet werden, sondern sind inhaltlich eng miteinander verknüpft. Beginnen Sie mit der Erstellung des Textteils. Dieser soll mit Ihren eigenen Worten alle relevanten Informationen zu Ihrer Geschäftsidee erläutern. Da alles, was Sie im Textteil beschreiben (z. B. Kapitalbedarf, Umsätze, Kosten) auch im Zahlenteil dargestellt wird, kann es hilfreich sein, parallel erste Arbeiten am Zahlenteil durchzuführen. Durch ständige neue Erkenntnisse werden Sie bereits bearbeitete Kapitel laufend ergänzen müssen. Durch dieses Vorgehen wird Ihr Businessplan sich weiterentwickeln bis er aussagekräftig ist.

Sie werden im Folgenden zu jedem Kapitel des Leitfadens und der zugehörigen Word-Vorlage Fragen finden, an denen Sie sich orientieren sollten. Es sind nicht alle Fragen für Sie und Ihr Vorhaben gleich relevant. Erstellen Sie einen zusammenhängenden Text, der die für Sie relevanten Fragen beantwortet. Stichpunktartige Antworten sind nicht ausreichend. Denken Sie daran, dass ein Außenstehender Ihrer Argumentation folgen können muss.

**1 | ZUSAMMENFASSUNG**

Bringen Sie Ihr Vorhaben auf den Punkt. Die Zusammenfassung ist ein knapper Extrakt aus allen Abschnitten des Text- und Zahlenteils. Sie steht am Anfang, kann aber erst geschrieben werden, wenn alle übrigen Abschnitte fertig gestellt sind. Die Zusammenfassung soll den Einstieg in Ihren Businessplan erleichtern. Es gilt das Motto:

„ So knapp wie möglich,  
so ausführlich wie nötig. “

Mit einer gelungenen Zusammenfassung können Sie den Leser gleich zu Beginn für Ihr Vorhaben gewinnen. Auf maximal einer Seite sollten Sie zu jedem Abschnitt von Text- und Zahlenteil ein bis zwei Kernaussagen formulieren.

Folgende Fragen können Ihnen dabei behilflich sein:

- Wer gründet?
- Wann wollen Sie gründen?
- Welche Rechtsform haben Sie gewählt?
- Was ist die Geschäftsidee?
- Welche Produkte bzw. Dienstleistungen bieten Sie an?
- Wie sieht Ihr Markt aus?  
Welche Zielgruppen sprechen Sie an?
- Was ist der Kundennutzen?  
Welches Problem löst Ihr Angebot beim Kunden?
- Worin liegt Ihr Wettbewerbsvorteil?  
Welches Alleinstellungsmerkmal haben Sie?
- Wie hoch ist Ihr Kapitalbedarf und woraus setzt er sich zusammen?
- Welche maßgeblichen Chancen und Risiken bestehen und wie gehen Sie damit um?
- Welche Ziele haben Sie für Ihr Unternehmen in den nächsten drei Jahren?
- Wo liegen Ihre Stärken und Schwächen?

## 2 | UNTERNEHMERPERSON / -TEAM

Was sollte man über Sie wissen? Eine spannende Frage, wenn man bedenkt, dass der Leser Ihres Businessplans im Zweifelsfall nur Ihren Namen kennt. In diesem Kapitel werben Sie für sich als Unternehmerperson, um andere von sich und Ihren Fähigkeiten zu überzeugen. Eingangs wurden zentrale Unternehmereigenschaften als wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Selbstständigkeit betont. Gehen Sie neben Ihren Fachkenntnissen und notwendigen Qualifikationen (z. B. Studium, Meisterbrief etc.) sowie Ihrer Berufserfahrung in diesem Kapitel besonders auf Ihr kaufmännisches und betriebswirtschaftliches Wissen ein. Auch Ihre Motivation für die Selbstständigkeit sollte deutlich werden. Dieser Abschnitt ist eine Ergänzung zu Ihrem tabellarischen Lebenslauf im Anhang. Zählen Sie nicht auf wo Sie wie lange beschäftigt waren, sondern erläutern Sie welche besonderen Fähigkeiten Sie erlernt haben und wieso diese für Ihr jetziges Vorhaben wichtig sind.

Beginnen Sie damit, die folgenden Fragen für sich zu beantworten:

- Über welche Ausbildung und Berufserfahrung verfügen Sie?
- Welche kaufmännischen bzw. betriebswirtschaftlichen Kenntnisse haben Sie?
- Warum wollen Sie sich selbstständig machen?  
Was ist Ihre Motivation?

Nutzen und ergänzen Sie diese Vorüberlegungen so, dass ein Profil Ihrer Unternehmerpersönlichkeit entsteht.

Lassen Sie sich dabei von folgenden Fragen leiten:

- Welche spezifischen Branchenerfahrungen und -kenntnisse haben Sie?
- Welche Kontakte oder Referenzen haben Sie in Ihrer Branche (persönliches Netzwerk)?
- Waren Sie früher schon einmal selbstständig?  
Wenn ja, womit?
- Welche Defizite haben Sie noch und wie gedenken Sie diese zu beheben?

Wenn Sie im Team gründen, sollten Sie all diese Punkte für jeden der Gründer aufführen. Hierbei ist besonders interessant, welche komplementären Fähigkeiten im Team vorhanden sind. Optimalerweise ergänzen sich die Gründer in Ihren Fähigkeiten. Gehen Sie an dieser Stelle schon kurz darauf ein, wer welche Aufgaben übernimmt. Ausführlich werden die organisatorischen Abläufe in Kapitel 4. Organisation beschrieben. Diese Ausführungen ergänzen Sie mit einem Lebenslauf und ggf. Zeugnissen, die Sie nicht an dieser Stelle einfügen, sondern im Anhang (I. Lebenslauf und II. Zeugnisse).



### GRÜNDERZEITEN

- Nr. 10: Gründungen durch Migrantinnen und Migranten
- Nr. 16: Gründung aus der Arbeitslosigkeit
- Nr. 19: Existenzgründungen durch Ältere

### 3 | GESCHÄFTSIDE

Was haben Sie eigentlich vor? Ihnen selbst dürfte Ihre Geschäftsidee klar sein. Sie wissen genau, welche Produkte bzw. Dienstleistungen Sie anbieten wollen und sind Experte auf Ihrem Gebiet. In diesem Abschnitt stehen Sie nun vor der Herausforderung, Ihr Vorhaben so zu erläutern, dass auch andere Personen es verstehen. Wenn Sie merken, dass es Ihnen schwer fällt, Ihre Geschäftsidee zu erklären, kann das ein Indiz für mögliche Schwachstellen sein. Neuartige z. B. digitale Geschäftsmodelle sind oft besonders erklärungsbedürftig.

Starten Sie mit jeweils einem Satz zu folgenden drei Fragen:

- Was ist der Zweck Ihres Unternehmens?
- Welche(s) Produkt(e) bzw. Dienstleistung(en) wollen Sie anbieten?
- Welchen besonderen Nutzen hat Ihr Angebot für Ihre Kunden?

Konkretisieren Sie anschließend die Darstellung der Geschäftsidee. In diesem Kapitel handelt es sich um eine erste Übersicht. Die weitere Analyse erfolgt in Kapitel 5. Unternehmensumfeld.

Folgende Fragen bieten Ihnen eine Orientierung:

- Was ist ganz konkret Ihr Angebot an den Kunden?
- Welche Merkmale Ihrer Produkte / Dienstleistungen sind für die Kunden relevant?
- Was ist Ihr Ertragsmodell?  
Womit verdienen Sie Ihr Geld?
- Welche Varianten Ihrer Produkte / Dienstleistungen bieten Sie an? Können Sie einige beispielhafte Angebote erläutern?
- Wodurch heben sich Ihre Produkte / Dienstleistungen von denen Ihrer Konkurrenz ab? Worin liegen Ihr Alleinstellungsmerkmal und Ihr Wettbewerbsvorteil? (Siehe auch Kapitel 5. Unternehmensumfeld: Ergänzen Sie diesen Punkt, nachdem Sie eine Analyse Ihrer Wettbewerber vorgenommen haben.)
- Wie ist der aktuelle Entwicklungsstand Ihres Produktes / Ihrer Dienstleistungen? Welche Voraussetzungen müssen bis zur Gründung noch erfüllt werden?

- In welchem Umfang benötigen Sie zu Beginn einen Material- bzw. Warenbestand?
- Planen Sie die Anmeldung von Wort-Bild-Marken oder Patenten bzw. Gebrauchsmustern? Wenn ja, welche?
- Wann wollen Sie starten?
- Was sind Ihre kurz- und langfristigen Unternehmensziele? Wo sehen Sie sich und Ihr Unternehmen in drei Jahren?

### 4 | ORGANISATION

Im vorherigen Kapitel haben Sie beschrieben, welche Arbeitsschritte zur Erstellung Ihres Angebots notwendig sind. An dieser Stelle müssen Sie erläutern wie Sie Ihr Unternehmen organisieren wollen. Wer macht was bis wann? Wenn Sie ein Einzelkämpfer sind, ist klar, dass Sie für alles zuständig sind, wobei es auch hier sinnvoll sein kann auf externe Berater und Dienstleister zurückzugreifen.

Wenn Sie vorhaben, Mitarbeiter zu beschäftigen, sollten Sie erklären warum und wofür. Wichtig ist es, dass der Leser das Gefühl bekommt, dass Sie wohl durchdacht handeln und der Arbeitsaufwand kapazitativ zu bewältigen ist. Je nach Anzahl der geplanten Teammitglieder und Mitarbeiter kann es an dieser Stelle sinnvoll sein, ein Organigramm einzufügen.

#### ORGANIGRAMM

- Welche Abteilungen bzw. Organisationseinheiten gibt es in Ihrem Unternehmen? Wer macht was?
- Wie sind die Abläufe zwischen den Unternehmensbereichen organisiert?
- Stellen Sie Mitarbeiter ein? Wenn ja, wann, wie viele und wofür? Welche Qualifikationen müssen sie aufweisen? Wie viel Gehalt sollen sie bekommen?
- Wie wird Ihr Produkt hergestellt bzw. Ihre Dienstleistung bereitgestellt? Wer sind Ihre Zulieferer?
- Nutzen Sie externe Personen, Unternehmen oder Institutionen als Partner oder Dienstleister (z. B. Wettbewerber, Berater, IT-Dienstleister)? Nennen Sie diese ruhig beim Namen.
- Wer übernimmt die Buchführung und das Controlling?





## RECHTSFORM

Neben der Organisation müssen Sie sich für eine Rechtsform entscheiden.

- Welche Rechtsform wählen Sie für Ihr Unternehmen und warum?
- Außer bei Einzelunternehmen: Wer sind die Gesellschafter und wie verteilen sich die Gesellschaftsanteile? Gibt es bereits den Entwurf eines Gesellschaftsvertrages?
- Welche persönliche Haftung entsteht für Sie als Unternehmer?
- Welche betrieblichen Versicherungen sollten ggf. abgeschlossen werden?

Die Fragen machen deutlich, dass Sie sich rechtzeitig vor der Gründung eingehend rechtlich und steuerlich beraten lassen sollten. Das gilt insbesondere für alle Vorhaben mit mehreren Unternehmerpersonen (z. B. GbR) und für Rechtsformen, für die ein Gesellschaftsvertrag rechtlich vorgeschrieben ist (z. B. UG (haftungsbeschränkt), GmbH). Bitte beachten Sie, dass die Gründerlotsen keine Steuer- und Rechtsberatung ausüben dürfen!

 GRÜNDERZEITEN  
Nr. 11: Rechtsformen,  
Nr. 17: Existenzgründungen durch freie Berufe

„Die Rechtsform bestimmt maßgeblich die rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Rahmenbedingungen Ihrer Unternehmung.“

## GENEHMIGUNGEN

Neben den organisatorischen Abläufen und der Rechtsform kann es sein, dass für Ihr Vorhaben bestimmte gesetzliche Bestimmungen gelten oder besondere Rahmenbedingungen beachtet werden müssen. Wenn dies der Fall ist, sollten Sie an dieser Stelle darauf eingehen.

- Erfüllen Sie die gesetzlichen Bestimmungen (z. B. Zulassungen, Genehmigungen) mit Bezug auf Ihre Branche und Ihr Angebot?
- Wie sehen die rechtlichen Rahmenbedingungen in Ihrer Branche aus (z. B. Gewährleistung, Vertragsrecht, Buchführungspflicht, Steuern)?

 GRÜNDERZEITEN  
Nr. 09: Steuern  
Nr. 18: Existenzgründungen im Handwerk  
Nr. 24: Recht und Verträge  
Nr. 26: Erlaubnisse und Anmeldungen

## 5 | UNTERNEHMENSUMFELD

Haben Sie alles bedacht, was einen Einfluss auf Ihr Unternehmen haben kann? In den bisherigen Kapiteln Ihres Businessplans wurden vorrangig interne Aspekte, wie die Organisation Ihres Unternehmens und Ihre eigene Qualifikation betrachtet. Nun richtet sich der Blick auf Ihr Unternehmensumfeld. Es gilt alle Einflüsse auf Ihr Unternehmen zu ermitteln und zu analysieren. Positive Einflüsse sollten Sie für sich nutzen, bei negativen Faktoren müssen Sie darstellen, wie Sie damit umgehen. Verschweigen Sie offensichtlich negative Einflüsse nicht – Sie verlieren sonst an Glaubwürdigkeit. Zeigen Sie, wie Sie mit Herausforderungen umgehen werden, so dass Ihr Vorhaben trotzdem erfolgreich wird.

Bei der Betrachtung des Unternehmensumfeldes ist zwischen dem erweiterten Umfeld und dem direkten Umfeld zu unterscheiden. Das erweiterte Umfeld besteht aus übergeordneten gesellschaftspolitischen Trends und Entwicklungen. Diese können Sie i. d. R. nicht direkt steuern, sollten sie aber unbedingt im Auge behalten, da Sie Ihr Unternehmen maßgeblich beeinflussen können.

Beginnen Sie zunächst folgende Einflussfaktoren aus dem erweiterten Unternehmensumfeld zu analysieren und knapp zu erläutern. Setzen Sie sich nur mit Faktoren auseinander, die für Ihr Unternehmen relevant sind. Nutzen Sie für die Informationsbeschaffung und Recherche die Hinweise und Quellen auf S. 11. Diese gelten für alle Bereiche des Businessplans.

- **Technologische Trends:** Gibt es technologische Veränderungen, die für Sie von Bedeutung sind? Wirken diese sich auf die Nachfrage nach Ihren Produkten / Dienstleistungen aus?
- **Konjunkturelle Lage:** Wie ist die allgemeine wirtschaftliche Lage? Inwiefern beeinflussen Veränderungen der Konjunktur Ihr Unternehmen, insbesondere die Nachfrage und die Preise?
- **Politische und rechtliche Rahmenbedingungen:** Stehen Gesetzesänderungen oder politische Veränderungen an, die Ihr Unternehmen positiv oder negativ betreffen könnten?
- **Gesellschaftliche Entwicklungen:** Welche aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen gibt es? Können Sie von demografischen Trends profitieren?
- **Ökologische Entwicklungen:** Zeichnen sich ökologische Entwicklungen ab, die Ihr Unternehmen betreffen? Können Sie Produkte / Dienstleistungen anbieten, die diese berücksichtigen?

Im nächsten Schritt der Analyse widmen Sie sich nun Ihrem direkten Unternehmensumfeld. Dieses besteht im Wesentlichen aus vier Bereichen:

- der Branche, der Ihr Unternehmen angehört
- dem Markt, in dem Sie Ihre Produkte bzw. Dienstleistungen anbieten wollen
- dem Wettbewerb, d. h. Ihren Konkurrenten
- dem Standort Ihres Unternehmens

Im Folgenden sollten Sie diese vier Bereiche ausführlich untersuchen. Hierbei fließen die zuvor gewonnenen Erkenntnisse über die übergeordneten Trends mit ein. Lassen Sie sich von den aufgeführten Fragen leiten und

„**liefern Sie Argumente für die Machbarkeit Ihres Vorhabens.**“

Beschränken Sie sich nicht auf die reine Auflistung von Fakten, sondern formulieren Sie zu sämtlichen Analysen nachvollziehbare Schlussfolgerungen.

## BRANCHE

Wissen Sie zu welcher Branche Sie gehören und können diese in wenigen Worten beschreiben? Täglich wird in den Medien über die Automobil-, die Lebensmittel- oder die Stahlbranche berichtet. Doch was macht eine Branche eigentlich aus? Sie besteht aus Unternehmen, die vergleichbare Produkte bzw. Dienstleistungen anbieten oder ähnliche Herstellungsverfahren bzw. Ausgangsprodukte verwenden. Es gibt viele klassische Branchen unter denen sich jeder etwas vorstellen kann (z.B. Gastronomie, Baugewerbe). Doch auch diese Branchen verändern sich durch die übergeordneten Trends stark. Darüber hinaus entstehen besonders durch die Digitalisierung und andere Megatrends neue Branchen. Zeigen Sie auf, wie sich Ihre Branche verändert, wodurch sie geprägt ist und welche Trends erkennbar sind. Denken Sie immer daran, dass Ihr Leser im Zweifelsfall keine Branchenkenntnisse hat.

Folgende Fragen sollen Ihnen dabei helfen:

- Wie lässt sich Ihre Branche möglichst klar abgrenzen?
- Lässt sich Ihr Angebot ggf. sogar mehreren Branchen zuordnen?
- Wie sieht die Unternehmensstruktur in Ihrer Branche aus (z. B. wenige große oder viele kleine Anbieter)?
- Wie groß ist der Gesamtumsatz in Ihrer Branche? Wie hat er sich entwickelt?
- Inwiefern ist Ihre Branche von konjunkturellen oder saisonalen Schwankungen betroffen?
- Welche übergeordneten Trends (positiv und / oder negativ) bestimmen die Branchenentwicklung?
- Lassen sich besondere Chancen oder Risiken ableiten?
- Wie bewerten Sie die Zukunftsperspektiven und die Auswirkungen auf Ihre Geschäftsidee?
- Wie ist die Kostenstruktur der Unternehmen in Ihrer Branche? Wie entwickeln sich Preise und Kosten?

 GRÜNDERZEITEN  
Nr. 21: Existenzgründungen im Handel



## MARKT UND ZIELGRUPPEN

Ein Markt ist ein „Ort“ an dem Angebot und Nachfrage zusammentreffen. Das beste Produkt oder die beste Dienstleistung kann nicht erfolgreich sein, wenn es dafür keinen Markt gibt. Sie sollten Ihren Markt sehr genau kennen und ihn beschreiben können. Beginnen Sie damit, ihn nach drei Gesichtspunkten abzugrenzen: Ihre Produkte / Dienstleistungen (Was wird gehandelt?), Ihre Kundensegmente und Zielgruppen (Mit wem wird gehandelt?) und Ihr geographischer Absatzmarkt (Wo wird gehandelt?).

Folgende Fragen helfen Ihnen, diese drei Perspektiven zu schärfen und herauszuarbeiten:

### Produkte / Dienstleistungen:

- Welche Produktgruppen und Dienstleistungsangebote bilden Ihren Markt?
- Wie sind diese charakterisiert (z. B. qualitativ hochwertig, technologisch fortschrittlich, preisgünstig etc.)?
- Was unterscheidet Ihre Produkte / Dienstleistungen von vergleichbaren Angeboten am Markt?
- Was sind die Besonderheiten und der Zusatznutzen für Ihre Kunden? Ihre Ausführungen aus Kapitel 3. Geschäftsidee sollten Sie hier aufgreifen.

### Zielgruppen / Kunden:

- Wer sind Ihre Kunden? Wie definieren sich Ihre Zielgruppen (z. B. nach Alter, Geschlecht, Einkommen, ästhetischem Empfinden, Branche, Unternehmensgröße)?
- Zählen nur bestimmte Kundensegmente zu Ihrem Markt? Wenn ja, wie lässt sich Ihr Markt segmentieren? Richtet sich Ihr Angebot z. B. an Endverbraucher oder an gewerbliche Kunden?
- Welche besonderen Bedürfnisse haben Ihre Zielgruppen?
- Wodurch ist das Kaufverhalten Ihrer Zielgruppen geprägt? Wie groß ist die Kaufkraft Ihrer Zielgruppen? Wie werden sich Kaufverhalten und Kaufkraft entwickeln?
- Welche Umsatzanteile haben die einzelnen Zielgruppen an Ihrem Gesamtumsatz?
- Haben Sie bereits Referenzkunden oder Referenzprojekte? Dies wäre ein großer Pluspunkt, da Sie dann mit ersten Umsätzen kalkulieren können.

### Geographischer Absatzmarkt:

- Wo werden Ihre Produkte / Dienstleistungen verkauft?
- Wie groß ist das Einzugsgebiet für Ihre Produkte / Dienstleistungen? Sind sie regional, überregional, national oder gar weltweit aktiv?
- Wie viele potenzielle Kunden aus Ihren Zielgruppen befinden sich in diesem Einzugsgebiet?
- Gibt es z. B. ganz spezielle Veranstaltungen, Messen oder Events, auf denen Sie einen großen Absatz erzielen?



## WETTBEWERB

Mit der Analyse der Branche und der Definition Ihres Marktes haben Sie die ersten beiden Schritte zur Untersuchung Ihres Unternehmensumfeldes getan. Sicherlich sind Sie hierbei bereits auf Konkurrenten gestoßen, die gleiche oder zumindest ähnliche Produkte / Dienstleistungen wie Sie anbieten. Diese Wettbewerbsanalyse wird nun weiter vertieft. Erfragen Sie Preise und Leistungen Ihrer Wettbewerber, hören Sie sich bei Kunden um, kurzum: Versuchen Sie, möglichst viele Informationen über Ihre Wettbewerber zu erlangen.

Folgende Fragen helfen Ihnen dabei, die wesentlichen Informationen über Ihre Konkurrenz zu bündeln:

- Welche Konkurrenten sind in dem von Ihnen definierten Markt bereits tätig?
- Ist es zu erwarten, dass in der Zukunft weitere Wettbewerber hinzukommen oder etablierte Konkurrenten wegfallen (z. B. durch Betriebsaufgaben)?
- Wie leistungsfähig sind Ihre Konkurrenten (z. B. Umsatz oder Beschäftigte)? Wo liegen deren Stärken und Schwächen?

- Mit welchen Maßnahmen könnte Ihre Konkurrenz auf Ihren Markteintritt reagieren? Wie werden Sie darauf reagieren.
- Wie etabliert sind Ihre Konkurrenten im Markt? Wie ist ihr Ansehen?
- Wie gehen Ihre Wettbewerber mit ihren Kunden um? Wie ist die Servicequalität?
- Welche Wettbewerbsstrategie verfolgen die Wettbewerber? Was sind ihre Unternehmensziele?
- Wie „aggressiv“ agiert die Konkurrenz in Ihrem Markt?
- Welche Formen des Marketings (klassisch oder digital) nutzen Ihre Konkurrenten?
- Welche Lieferanten haben sie?

Diese Auflistung ist keineswegs erschöpfend. Je mehr Informationen Sie über Ihre Wettbewerber bekommen, desto besser. Folgende Tabelle hilft Ihnen, die Konkurrenzanalyse besser zu strukturieren. Natürlich können Sie diese auch individuell ergänzen.

### Konkurrenzanalyse

NAME	ORT	BESCHÄFTIGTE	UMSATZANTEIL IM RELEVANTEN MARKT	PRODUKTE / DIENSTLEISTUNGEN	PREISE PRO STD./STCK.	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
Konkurrent 1							
Konkurrent 2							

„Zeigen Sie, wie Sie auf die Stärken und Schwächen Ihrer Wettbewerber reagieren werden.“

Nachdem Sie Ihre Wettbewerber ausführlich analysiert und dargestellt haben, müssen Sie die richtigen Schlussfolgerungen ziehen. Formulieren Sie eine Wettbewerbsstrategie. Zeigen Sie, wie Sie auf die Stärken und Schwächen Ihrer Wettbewerber reagieren werden, um sich erfolgreich gegen sie am Markt durchzusetzen.



## STANDORT

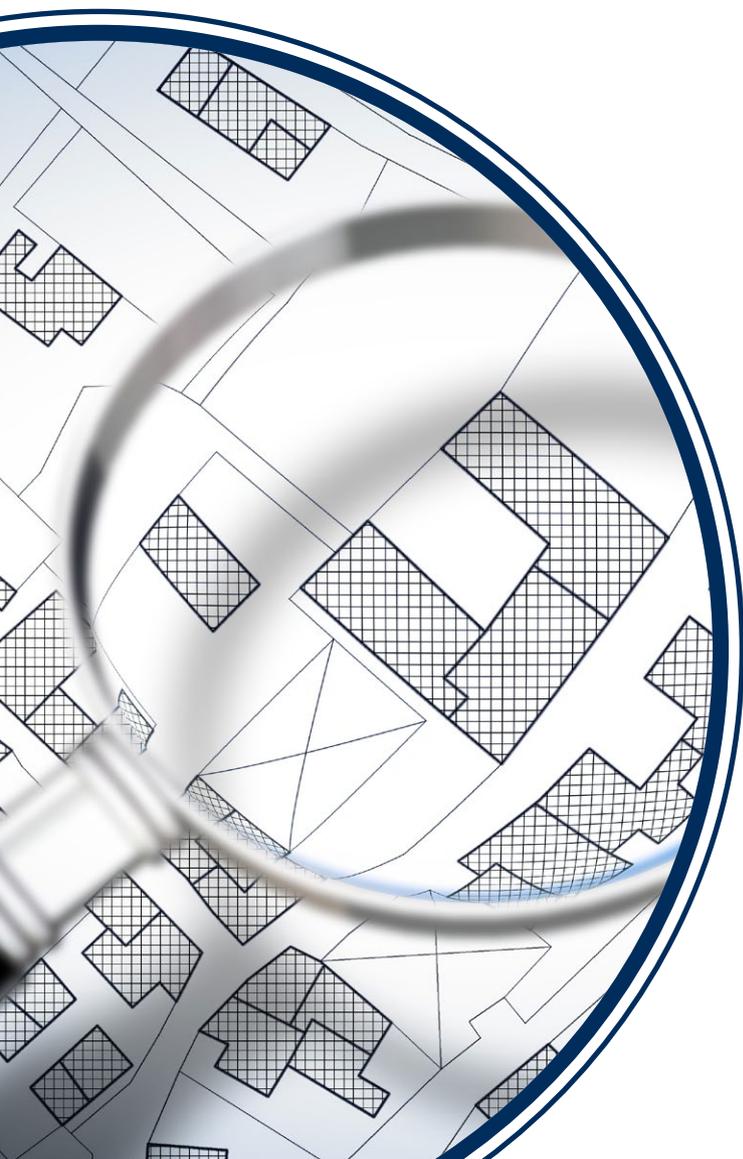
Wissen Sie wo Sie Ihrer Selbstständigkeit nachgehen werden? Der Wahl des Unternehmensstandortes kommt je nach Art des Vorhabens eine sehr unterschiedliche Bedeutung zu. Im Einzelhandel oder in der Gastronomie z. B. kann die Standortwahl entscheidend sein. Hinzu kommen oft konkrete Anforderungen an die Größe und Ausstattung eines Ladenlokals. Wenn Sie als Dienstleister viel beim Kunden arbeiten, hat der Standort eine eher untergeordnete Bedeutung. Erläutern Sie in diesem Abschnitt, welche Rolle Ihr Standort spielt und welche speziellen Anforderungen Sie an eine Gewerbeimmobilie oder -fläche haben. Die hier formulierten Aspekte sollten später in Kapitel 7. Finanzplanung und im Zahlenteil (A. Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplan) wieder aufgegriffen werden, da sie diesen beeinflussen. Zur genaueren Beschreibung Ihres Standortes können bei Bedarf Fotos, Pläne und Skizzen im Anhang (V. Fotos, Grafiken, Pläne) ergänzt werden.

Orientieren Sie sich bei der Analyse Ihres Standortes an folgenden Fragen:

- Wo liegt der von Ihnen gewählte Standort? Welche Gegebenheiten machen ihn aus?
- Beschreiben Sie die Lage in Ihrem Absatzmarkt. Entspricht Ihr Standort den Anforderungen Ihrer Zielgruppen?
- Wie ist die Verkehrsanbindung Ihres Standortes? Sind Sie für Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter gut erreichbar? Sind genügend Parkplätze vorhanden?
- Erfüllt der von Ihnen gewählte Standort alle Ihre Anforderungen (z. B. Größe, Anzahl der Räume, Zuschnitt etc.) und weist die notwendige Versorgungsinfrastruktur (z. B. Gas, Wasser, Strom, Telekommunikation, Internet) auf? Ist auch die Entsorgung problemlos möglich?
- Wie ist der Standort im Hinblick auf Ihre Wettbewerber zu beurteilen?
- Wie hoch sind die Standortkosten (z. B. Miete / Mietnebenkosten, Grundstückspreis, Fahrtkosten, Gewerbesteuer)? Rechtfertigen die Kosten die Lage des Standortes?
- Sind an dem gewählten Standort alle bau- und genehmigungsrechtlichen Voraussetzungen erfüllt? Wenn nicht, was ist noch zu erledigen und welche Auswirkungen hat das auf Ihren Kapitalbedarf (Kapitel 7. Finanzplanung und Zahlenteil, Abschnitt A. Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplan)?

**ACHTUNG:** Bevor Sie anfangen, eine Wohnung oder ein Haus umzubauen, vergewissern Sie sich bei den zuständigen Behörden wie z. B. dem Bauordnungsamt, der Gewerbeaufsicht oder dem Veterinäramt und Verbraucherschutz, ob Sie diese Tätigkeit an dem ausgewählten Standort durchführen dürfen. Eventuell müssen Nutzungsänderungen o. ä. beantragt oder Veränderungen beim Brandschutz vorgenommen werden. Hierbei ist es unwichtig, ob es sich bei Ihrer Immobilie um Eigentum oder Mietraum handelt. Verlassen Sie sich bei der Prüfung nicht auf die Aussagen des Verkäufers oder Vermieters. Letztlich müssen Sie die Konsequenzen tragen!

Sie suchen noch nach einer geeigneten Gewerbefläche oder Immobilie in der Region Hildesheim? Auf [www.hi-reg.de](http://www.hi-reg.de) finden Sie verschiedene Recherchemöglichkeiten.



## 6 | MARKE-

Wie gewinnen Sie neue Kunden und wie binden Sie diese langfristig an sich? Dieser Frage kommt eine große Bedeutung zu, denn die wenigsten Gründer starten mit einer Weltneuheit, sondern konkurrieren oft mit vergleichbaren Produkten oder Dienstleistungen in bereits gesättigten Märkten. Daher ist es für Ihren Unternehmenserfolg entscheidend, sich durch gutes Marketing von der Konkurrenz abzuheben. Doch was ist eigentlich gemeint, wenn von Marketing gesprochen wird?

Marketing ist mehr als nur Werbung – wobei diese natürlich auch dazu gehört. Vielmehr betrifft es die gesamte Ausrichtung Ihres Unternehmens auf den Markt. Die Basis haben Sie schon erarbeitet. Sie kennen die Branche, haben Ihren Markt abgegrenzt, wissen um die Zielgruppen und haben Ihre Konkurrenz analysiert. Nun sollten Sie verdeutlichen, wie Sie die Kunden auf Ihre Produkte / Dienstleistungen aufmerksam machen und zum Kauf animieren. Wechseln Sie die Perspektive und betrachten Sie Ihr Marketing aus Sicht Ihrer Kunden. Stellen Sie den Kundennutzen in den Mittelpunkt Ihrer Überlegungen! Damit vermeiden Sie, an Ihren Kunden vorbeizuplanen.

Um Ihre Ziele zu erreichen, verfügen Sie im Marketing über vier Ansatzpunkte:

- **Angebot:** Wie muss Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung mit den dazu gehörigen Services aufgebaut sein damit es den Kundenanforderungen entspricht?
- **Preis:** Welchen Preis akzeptieren Ihre Kunden vor dem Hintergrund der Qualität Ihres Angebotes und der Preise Ihrer Wettbewerber?
- **Vertrieb:** Welche Vertriebswege nutzen Sie, d. h. wie gelangen Ihre Produkte / Dienstleistungen von Ihnen zum Kunden?
- **Kommunikation:** Wie und durch welche Medien bewerben Sie Ihr Angebot, um Ihre Zielgruppen bestmöglich zu erreichen?

Für alle vier Bereiche benötigen Sie schlüssige Antworten, die Sie in den nächsten Abschnitten erarbeiten werden. Zusammengenommen ergeben diese Ihren individuellen Marketingplan. An dieser Stelle erkennen Sie deutlich, dass der Businessplan keineswegs ein theoretisches Gebilde ist, das lediglich Kapital- und Fördermittelgeber interessiert. Der Marketingplan ist vielmehr ein konkreter Handlungsleitfaden für die Umsetzung Ihrer Geschäftsidee. Selbstverständlich müssen Sie immer die Kosten für das Marketing im Blick behalten. Setzen Sie Ihre Marketinginstrumente effizient ein und minimieren Sie Streuverluste. Überprüfen Sie regelmäßig, ob Ihre Maßnahmen auch wirklich konkret auf Ihre Zielgruppen ausgerichtet sind und zum gewünschten Erfolg führen.

### ANGEBOT (PRODUKT / DIENSTLEISTUNG)

Ihre Produkte oder Dienstleistungen sollten ganz bestimmte Bedürfnisse bei einer klar definierten Personengruppe erfüllen: Ihrer Zielgruppe. Stellen Sie in diesem Abschnitt eingehend dar, dass Ihr Angebot, welches bereits in Kapitel 3. Geschäftsidee grundlegend erklärt wurde, wirklich den Wünschen und Bedürfnissen Ihrer Zielgruppen entspricht. Beziehen Sie sich hierzu auch auf Ihre Wettbewerber. Bieten Sie einen Zusatznutzen, den andere nicht bieten können? Hierzu können z.B. ein besonders kundenorientierter Service, eine ökologische Verpackung, eine schnelle Lieferzeit oder andere Aspekte zählen. Ein Blick auf die übergeordneten gesellschaftlichen Trends kann helfen, Zusatznutzen zu identifizieren, die Wettbewerber möglicherweise seit Jahren vernachlässigen.

Beschreiben Sie Ihr Angebot aus Sicht der Kunden und scheuen Sie sich nicht diese zu befragen:

- Welche Bedürfnisse befriedigt Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung beim Kunden?
- Warum ist Ihr Angebot besser als das der Konkurrenz? Gibt es ein Alleinstellungsmerkmal?
- Bieten Sie einen besonderen Zusatznutzen zu Ihrem Produkt / Ihrer Dienstleistung?
- Warum sollte man genau Ihr Produkt kaufen bzw. Ihre Dienstleistung in Anspruch nehmen?

## PREIS

Welcher Preis ist für mein Angebot angemessen und wie kann ich diesen ermitteln? Diese Frage stellt sich nahezu jeder Gründer – und sie ist nicht so leicht zu beantworten, da Ihnen oft die entsprechenden Erfahrungswerte fehlen. Dennoch ist der Preis ein äußerst kritisches Element Ihres Marketings. Ermitteln Sie ihn daher mit Bedacht. Besonders in der Anfangsphase Ihres Unternehmens sollten Sie es vermeiden, ständige Veränderungen am Preis vorzunehmen. Ihre Kunden könnten sich hiervon verunsichert fühlen.

Nähern Sie sich der Preisgestaltung zunächst aus zwei Richtungen:

- **Kostenpreis:** Wie viel müssen Sie für das Produkt / die Dienstleistung mindestens verlangen damit alle betrieblichen Kosten gedeckt sind, Sie also keinen Verlust machen?
- **Marktpreis:** Wie viel sind Ihre Kunden bereit für das Produkt / die Dienstleistung zu zahlen? Welche Preise verlangen Ihre Konkurrenten?

Ihre Preisfindung ist nach diesem vereinfachten Modell eine Abwägung zwischen Kosten- und Marktpreis. Idealerweise liegt Ihr Kostenpreis unter dem Marktpreis. Dann haben Sie zwischen diesen beiden Größen einen Spielraum zur Preisgestaltung. Ist der Kostenpreis in Höhe des Marktpreises oder befindet er sich sogar darüber, haben Sie ein Problem. Dieses können Sie nur lösen, indem Sie Ihre Kosten senken oder das Angebot verändern.

Darüber hinaus sollten Sie darstellen, ob es noch weitere Aspekte der Preisgestaltung gibt:

- Verfolgen Sie eine Niedrigpreisstrategie oder eine Hochpreisstrategie?
- Was ist in Ihrer Branche üblich? Welche Strategien verfolgen Ihre Wettbewerber? Was bedeutet das für Sie?
- Welche besonderen Bedürfnisse hat Ihre Zielgruppe hinsichtlich des Preises? Geht es ihr darum, möglichst wenig zu bezahlen oder möchten sich Ihre Kunden mit Ihrem Angebot profilieren und nehmen daher einen höheren Preis in Kauf? Beziehen Sie sich an dieser Stelle auf die Erkenntnisse, die Sie in Kapitel 5. Unternehmensumfeld über Ihre Zielgruppe gewonnen haben.
- Wie reagieren Ihre Kunden auf Preisänderungen? Sind z. B. Rabatte oder Skonto sinnvoll und branchenüblich?

Entsprechende Rabattaktionen können Ihnen den Markteintritt deutlich erleichtern. Behalten Sie bei der Gewährung von Rabatten aber die Rentabilität Ihres Unternehmens im Auge. In ausgewählten Situationen kann es durchaus sinnvoll sein, einen „unwirtschaftlichen“ Auftrag anzunehmen, wenn der Kunde ein wichtiger Multiplikator ist.



## KOMMUNIKATION

Nachdem Sie intensiv herausgearbeitet haben, wie Ihr Angebot aussieht und welchen Preis Sie verlangen können, stellt sich die Frage, wie Ihre Kunden überhaupt auf Sie aufmerksam werden. Die Planung Ihrer Kommunikation sollte zwingend auf Ihre Zielgruppen ausgerichtet sein. Zur Kommunikation gehören Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit. Die folgende Zusammenstellung bietet einen Überblick möglicher Instrumente. Stellen Sie in diesem Abschnitt dar, welche dieser Instrumente für Sie sinnvoll sind, wie sie eingesetzt werden und welche konkreten Ziele Sie dabei verfolgen.

- **Werbung:** Internetauftritt, Online-Shop, Social Media Accounts, Imagevideos, Anzeigen in Printprodukten, Werbespots, Flyer, Plakate, Visitenkarten, Briefe, E-Mails, Telefonakquise, Direktansprache, Reklameschilder, Fahrzeugaufkleber, Logos, Briefbögen, Displays, Messeteilnahmen
- **Verkaufsförderung:** Social Media Kampagnen, Gewinnspiele, Werbegeschenke, Produktverpackung, Gutscheine, kostenfreie Proben / Muster, Vorführungen, Events und Veranstaltungen, Rabatte, Finanzierungsangebote, Inzahlungnahmen
- **Öffentlichkeitsarbeit:** Reden, Vorträge, Seminare, Youtube-Channel, Tutorials, Podcasts, Sponsoring, Spenden, Pressearbeit, Newsletter

Wie in allen anderen Geschäftsbereichen auch, sollten Sie die Kosten der Kommunikation im Blick behalten. Besonders Werbung kann sehr teuer werden. Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche und überlegen Sie, ob es eine kostengünstigere, z. B. digitale Variante der Kommunikation gibt. Besonders die Öffentlichkeitsarbeit bietet vielfältige Möglichkeiten um viele Menschen auf sich aufmerksam zu machen und im Optimalfall noch Geld damit zu verdienen (z. B. Reden, Vorträge).

## VERTRIEB

Auf welchen Wegen werden Ihre Produkte / Dienstleistungen die Kunden erreichen? Diese Frage beantwortet Ihr Vertriebskonzept. Wie bereits bei den vorherigen Ausführungen, sollten Sie auch in diesem Abschnitt die Bedarfe und Bedürfnisse Ihrer Zielgruppen im Auge behalten. Greifen Sie auf die Ergebnisse aus Kapitel 5. Unternehmensumfeld zurück und ermitteln Sie die für Ihre Zielgruppen besten Vertriebsmöglichkeiten.

Orientieren Sie sich hierbei z. B. an folgenden Fragen:

- Welche Kaufgewohnheiten haben Ihre Zielgruppen?
- Wie werden vergleichbare Produkte bzw. Dienstleistungen verkauft? Welche Vertriebskanäle nutzen Ihre Wettbewerber? Wie können Sie sich von diesen absetzen?
- Auf welchem Weg wird Ihr Angebot verkauft? Benötigen Sie z. B. ein Ladengeschäft, einen Online-Shop, einen Marktstand oder ein Verkaufsfahrzeug?
- Sollten Sie auf Messen oder Events präsent sein? Wenn ja, welche Messen sind für Sie interessant?
- Mit welchen Vertriebspartnern arbeiten Sie zusammen (z. B. Vertreter, Einzelhändler, Online-Plattformen)?
- Welches Kosten-Nutzen Verhältnis bieten Ihnen verschiedene Vertriebskanäle?

## MARKTEINTRITTSSTRATEGIE

Um das Kapitel Marketing abzuschließen, sollten Sie nun erläutern, wie Sie die vorherigen Überlegungen und ausgewählten Instrumente in konkrete Maßnahmen umsetzen werden. Es ist ratsam, mindestens das erste halbe Jahr im Voraus zu planen. Stellen Sie hierzu einen Marketingplan auf, der Ihre Maßnahmen in zeitlicher Abfolge und Wirkung gegenüber den Zielgruppen logisch ordnet. Wichtiges Nebenprodukt des Marketingplans: Ermitteln Sie an dieser Stelle bereits die Kosten für Ihr Marketing, die in den Zahlenteil (A. Kapitalbedarfsplan, D. Rentabilitätsplan und E. Liquiditätsplan) einfließen.

 GRÜNDERZEITEN  
Nr. 20: Marketing

## 7 | FINANZPLANUNG

Nachdem Sie im bisherigen Textteil erläutert haben, was Ihr Vorhaben ausmacht und wie Sie es umsetzen wollen, geht es in der Finanzplanung darum, die finanziellen Details Ihres Vorhabens zu beschreiben. Sie umfasst eine Reihe von Einzelplänen, die kurz in ihrer Bedeutung und in ihrem Zusammenwirken vorgestellt werden sollen:

- **Kapitalbedarfsplan:** Hier ermitteln Sie die Summe, die für die Umsetzung Ihres Vorhabens benötigt wird.
- **Finanzierungsplan:** Dieser Plan beschreibt, wo die Mittel zur Deckung des Kapitalbedarfs herkommen sollen.
- **Private Lebenshaltungskosten:** Berechnen Sie Ihre durchschnittlichen monatlichen Privatausgaben und zeigen Sie das Minimum, das Sie jeden Monat erwirtschaften müssen, um Ihren Lebensunterhalt aufbringen zu können.
- **Umsatzplan:** Hier kalkulieren Sie, wie viele Einheiten Ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen Sie verkaufen wollen und wann Sie dafür wie viel Geld von Ihren Kunden einnehmen werden.
- **Rentabilitätsplan:** In diesem Plan prüfen Sie anhand von Umsätzen und Kosten, ob Ihr Vorhaben tragfähig ist, also am Ende eines Zeitraums ein Gewinn erwirtschaftet wird. Dieser sollte ausreichen, um Ihre Lebenshaltungskosten zu decken.
- **Liquiditätsplan:** Hier betrachten Sie im Wesentlichen die gleichen Umsatz- und Kostenpositionen wie im Rentabilitätsplan, wenden sich aber der Frage zu, ob Sie zu jedem Zeitpunkt Ihre Rechnungen begleichen können, also laufend zahlungsfähig sind. Der Liquiditätsplan spiegelt die künftigen Geldströme (Ein- und Auszahlungen) auf Ihrem Geschäftskonto wider.

Sie leisten an dieser Stelle im Textteil die entscheidende Vorarbeit für Ihren Zahlenteil. Die dort aufgeführten Tabellen und „nackten Zahlen“ sind für den Leser ohne Erläuterung oft schwer nachzuvollziehen.

„ Entscheidend ist die inhaltliche Übereinstimmung von Textteil und Zahlenteil. “

Erarbeiten Sie dieses Kapitel und die Tabellen im Zahlenteil parallel. Im Folgenden führen Sie einige Hintergrundinformationen und Fragen an die verschiedenen Einzelpläne heran.

 GRÜNDERZEITEN  
Nr. 23: Controlling



## KAPITALBEDARF

Kaum eine Gründung kommt ohne Startkapital aus – und sei es noch so gering. Wie hoch ist Ihr Kapitalbedarf? Vermutlich haben Sie bereits festgestellt, dass Sie noch in einige Dinge investieren müssen. An dieser Stelle sollten Sie Ihren Kapitalbedarf genauer betrachten. Dieses Kapitel ist als Erläuterung und Begründung Ihres Zahlenteils (Abschnitt A. Kapitalbedarfsplan) zu verstehen.

**Wichtig:** Hierbei geht es zunächst um die einmaligen Anfangsinvestitionen und die Kosten der Anlaufphase, nicht um die späteren laufenden privaten oder betrieblichen Kosten. Diese werden im Zahlenteil (Abschnitte A. Lebenshaltungskosten und D. Rentabilitätsplan sowie E. Liquiditätsplan) betrachtet. Erläutern Sie die Notwendigkeit der einzelnen Ausgaben. Die Vorarbeit hierzu haben Sie bereits in den vorherigen Kapiteln geleistet (z. B. Anforderungen an Ihren Standort).

Listen Sie die einzelnen Kosten parallel in Ihrem Kapitalbedarfsplan auf. Es geht nicht nur darum aufzuzeigen, dass Sie einen Kredit in einer bestimmten Höhe benötigen, sondern auch, dass Sie keine wesentlichen Kosten und Investitionen vergessen haben. Eine Nachfinanzierung gestaltet sich ungleich schwerer als die Erstfinanzierung, da man Ihnen kaufmännische Defizite unterstellen könnte. Um Liquiditätsengpässe zu vermeiden, sollten Sie kaufmännische Vorsicht walten lassen. Kalkulieren Sie Ihre Investitionen und Kosten lieber großzügiger als zu knapp. Auch wenn Sie beabsichtigen, Ihr Vorhaben ausschließlich mit eigenen Mitteln zu finanzieren, sollten Sie Ihren Kapitalbedarf unvoreingenommen berechnen. Nicht selten reicht das Eigenkapital doch nicht aus, was weitere Finanzierungsquellen erforderlich macht.

Befassen Sie sich mit folgenden Aspekten genauer und orientieren Sie sich hierbei an den Fragen.

### Gründungskosten:

- Müssen Sie steuerliche und rechtliche Beratung in Anspruch nehmen?
- Wollen Sie Fortbildungen und Seminare besuchen?
- Müssen Sie kostenpflichtige Genehmigungen berücksichtigen?
- Entstehen Kosten für eine Gewerbeanmeldung, die Eintragung ins Handelsregister oder für einen Notar?
- Planen Sie besondere Kosten für die Eröffnungswerbung?

Die Gründungskosten sollten Sie relativ einfach ermitteln können. Entscheidend ist hier, dass Sie nichts vergessen oder unterschätzen.

### Kapitalbedarf für Investitionen:

Doch häufig ist es mit den Gründungskosten nicht getan.

- Benötigen Sie Werkzeuge, Maschinen, Fahrzeuge, Ladeneinrichtung, Lizenzen oder ähnliches?
- Wollen Sie ein Grundstück oder eine Immobilie erwerben?
- Stehen an Ihrem Standort bauliche Veränderungen an?
- Warum sind welche Investitionen geplant und sind diese zwingend sofort erforderlich oder können sie auch sukzessive erfolgen?
- Haben Sie bereits aus eigenen Mitteln investiert und Sachwerte oder Eigenleistungen eingebracht?

Eigenleistungen und Sachwerte, über die Sie bereits verfügen, können als Eigenkapital in die Finanzierung Ihres Vorhabens eingebracht werden. Sie erhöhen Ihre Eigenkapitalquote und verbessern die Finanzierungschancen. Ggf. sind hierfür Nachweise (z. B. Rechnungen, Wertgutachten) notwendig oder zumindest hilfreich.

### Kapitalbedarf für die Anlaufphase:

Die Anlaufzeit schwankt je nach Vorhaben, umfasst aber oft mehrere Monate. Die Länge hängt stark von den geplanten Umsätzen (Zahlenteil C. Umsatzplan) und Ihrem Geschäftsmodell ab. Zur genauen Ermittlung des Kapitalbedarfs für die Anlaufphase dient die Liquiditätsplanung als wichtiges Instrument. Aus Ihr kann eine Unterdeckung des Kontos in der Anlaufphase abgelesen werden.

- Sind Ihr Lebensunterhalt und die betrieblichen Kosten bereits in der Anlaufphase durch Umsätze gedeckt?
- Wann erhalten Sie die ersten Einnahmen von Ihren Kunden? Wann fallen parallel die ersten Kosten an?
- Wie lang wird Ihre Anlaufphase sein? Womit begründen Sie das?

Gebäude in der Regel mittel- oder langfristig finanziert werden und sich an der jeweiligen Abschreibungsdauer orientieren, finanziert man Betriebsmittel (z. B. die Kosten der Anlaufphase) eher kurzfristig.

## VORFINANZIERUNG DES MATERIAL- UND WARENLAGERS UND DER AUSSENSTÄNDE

Sollten Sie im Handel oder im produzierenden Gewerbe tätig sein, entsteht oft ein erheblicher Kapitalbedarf für die Vorfinanzierung des Material- und Warenlagers zur Überbrückung bis zum Verkauf. Wenn Sie nicht ausschließlich Barverkäufe tätigen, sondern auch auf Rechnung verkaufen möchten, müssen Sie zudem Ihre Außenstände vorfinanzieren. Hier geht es um den Zeitraum zwischen dem Verkauf auf Rechnung und dem Zahlungseingang (Zahlungsziel).

- Welche Materialien und welche Waren müssen Sie vorfinanzieren? Welche Kosten fallen hierfür an?
- Verfügen Sie bereits über ein Material- und Warenlager oder müssen Sie noch aufstocken?
- Wie sehen Ihre Zahlungsziele aus?

Wenn Sie die hier gewonnen Erkenntnisse in Ihre Liquiditätsplanung übertragen, können Sie aus der Unterdeckung im Liquiditätssaldo Ihren offenen Kapitalbedarf ablesen. Zusammenfassend sollten Sie in diesem Kapitel Ihren Gesamtkapitalbedarf nennen.

## FINANZIERUNG

Nachdem der Kapitalbedarf ermittelt wurde, zeigen Sie im Finanzierungsplan, wie Sie ihn decken wollen. Beide Pläne hängen unmittelbar zusammen. Die Summe der Mittel im Finanzierungsplan muss so hoch sein, wie die Summe des zuvor ermittelten Kapitalbedarfs. Ansonsten bestünde im Hinblick auf die Finanzierung eine Unterdeckung. Folgenden Finanzierungsmöglichkeiten kommen grundsätzlich in Frage:

- Eigenkapital
  - Barmittel und Schenkungen
  - (bezahlte) Sachwerte (bereits vorhandene Maschinen, Werkzeuge, Fahrzeuge usw.)
  - Eigenleistungen (z. B. für Umbaumaßnahmen)
- Beteiligungskapital (z. B. von Beteiligungsgesellschaften und Risikokapitalgebern)
- Mittel- und langfristiges Fremdkapital
  - Darlehen (Hausbank, Förderbank)
  - Lieferantenkredite (z. B. Brauereidarlehen)
- Kurzfristiges Fremdkapital
  - Kontokorrentkredit (Hausbank)
  - Lieferantenkredit (z. B. Zahlungsziele)

Die Unterscheidung nach kurz-, mittel- und langfristige Fremdkapital richtet sich nach der Art des Kapitalbedarfs. Während z. B. Investitionen in Maschinen oder Gebäude in der Regel mittel- oder langfristig finanziert werden und sich an der jeweiligen Abschreibungsdauer orientieren, finanziert man Betriebsmittel (z. B. die Kosten der Anlaufphase) eher kurzfristig.

Diese Details einer Finanzierung werden später im Gespräch mit dem finanzierenden Kreditinstitut geklärt. Gleiches gilt für die Frage nach Förderdarlehen. Die Vergabe von Förderdarlehen erfolgt fast immer über die Hausbank und nicht direkt durch Förderbanken (z. B. KfW oder NBank). Überzeugen Sie Ihre Bank zunächst grundsätzlich von Ihrem Vorhaben und dessen Finanzierbarkeit, bevor Sie dann gemeinsam einzelne Darlehensarten und Förderinstrumente auswählen.

Folgende Aspekte für die Finanzierungsfähigkeit Ihres Vorhabens sollten Sie aber bereits an dieser Stelle beantworten:

- Welche Art und Dauer der Finanzierung streben Sie an?
- Verfügen Sie über ausreichend Eigenkapital? Je nach Art und Risiko des Vorhabens kann es erforderlich sein, dass Sie mindestens 15-20 % des Gesamtkapitalbedarfs als Eigenkapital einbringen. Bei besonders risikobehafteten Vorhaben sogar deutlich mehr.
- Verfügen Sie über Sicherheiten (z. B. Grundschulden, Bürgschaften, Vermögen, Lebensversicherungen mit Rückkaufswert)? Je besser Sie das Risiko der Bank gegenüber absichern können, desto höher sind Ihre Finanzierungschancen.
- Haben Sie negative SCHUFA-Einträge oder ein laufendes Insolvenzverfahren? Enthalten Sie Ihrer Bank diese Informationen nicht vor!

Die tabellarische Auflistung der ermittelten Kosten und angestrebten Finanzierungsmöglichkeiten erfolgt im Zahlenteil (A. Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplan) Ihres Businessplans.



### GRÜNDERZEITEN

Nr. 06: Existenzgründungsfinanzierung

Nr. 14: Sicherheiten - Bürgschaften - Rating

Nr. 28: Start-ups: Finanzierung und Wagniskapital

## LEBENSHALTUNGSKOSTEN

Wie viel benötigen Sie eigentlich zum Leben? Diese Frage ist nur sehr individuell zu beantworten – aber essenziell für den Erfolg Ihres Vorhabens. Denn mit der Aufstellung Ihrer Lebenshaltungskosten errechnen Sie den Betrag, den Ihr Unternehmen Monat für Monat erwirtschaften muss damit Sie Ihre gesamten privaten Ausgaben decken können. Bedenken Sie insbesondere, dass Sie für Ihre Sozialversicherungen i. d. R. einen höheren Betrag berücksichtigen müssen, als das bei Arbeitnehmern der Fall ist. Bei einem hohen Einkommen des Lebenspartners oder in bestimmten Konstellationen (z. B. Nebenerwerbsgründung mit zusätzlichem Einkommen aus anderweitiger Beschäftigung) kann es sein, dass Sie Ihre Lebenshaltungskosten nicht in voller Höhe durch Ihr Unternehmen erwirtschaften müssen. Die Auflistung Ihrer Lebenshaltungskosten und weiterer privater Einkünfte erfolgt im Zahlenteil (A. Lebenshaltungskosten). Folgen Sie dem dort beschriebenen Vorgehen, um die Höhe Ihrer Lebenshaltungskosten zu ermitteln.

An dieser Stelle sollten Sie textlich nur folgende Fragen knapp beantworten:

- Wie viele Personen umfasst Ihre Lebensgemeinschaft?
- Wie hoch sind Ihre Lebenshaltungskosten?
- Wie viel müssen Sie davon aus Ihrer selbstständigen Tätigkeit beisteuern?

Die von Ihnen ermittelten Lebenshaltungskosten werden bei der Betrachtung der Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung wieder aufgegriffen.

## UMSATZPLAN

Sie wissen also wie viel Startkapital Sie benötigen und wie hoch Ihre monatlichen Lebenshaltungskosten sind. Jetzt stellt sich die spannende Frage: Wirft Ihr Unternehmen in der Zukunft genug ab, um all das zu finanzieren? Um diese Frage zu beantworten, müssen Sie zunächst wissen, wie viel Sie einnehmen, also wie hoch Ihre Umsätze (Erlöse) sind. Bei der Planung Ihrer Umsätze können Sie sich auf die Informationen aus Kapitel 5. Unternehmensumfeld stützen. Viele der Beträge müssen Sie dennoch zunächst schätzen, da Ihnen exakte Angaben noch nicht vorliegen. Das ist aber nicht

problematisch, es geht nicht um eine exakte Festlegung Ihrer künftigen Umsätze, sondern um eine ungefähre, aber realistische Prognose.

Am besten nähern Sie sich Ihren Umsatzzahlen Schritt für Schritt an. Orientieren Sie sich an folgenden Fragen:

- Wie viel Umsatz wird in der gesamten Branche erwirtschaftet?
- Wie viel Umsatz erwirtschaften vergleichbare Unternehmen Ihrer Branche?
- Wie viele Kunden werden Ihre Produkte / Dienstleistungen in Anspruch nehmen?
- Wie oft werden Ihre potenziellen Kunden das Angebot in Anspruch nehmen?
- Wie groß sind die Marktanteile Ihrer Konkurrenten? Welchen Marktanteil planen Sie für Ihr Unternehmen?
- Ist es sinnvoll, dass Sie Ihre Umsätze nach verschiedenen Produktgruppen oder Dienstleistungen unterscheiden?
- Wie viele Produkte / Dienstleistungen können Sie voraussichtlich pro Monat zu welchem Preis verkaufen?
- Müssen Sie saisonale Schwankungen berücksichtigen?
- Haben bestimmte externe Faktoren (z. B. Großveranstaltungen, wiederkehrende Großaufträge, branchenübliche Ereignisse) einen großen Einfluss auf Ihre Umsätze?

Falls Sie an dieser Stelle noch Schwierigkeiten mit der Umsatzprognose haben, kann es Ihnen helfen, folgende Szenarien zu betrachten:

- **Worst-Case:** Berechnen Sie zunächst die Umsätze, mit denen Sie nach Ihrer Einschätzung im schlechtesten Fall mindestens rechnen können.
- **Best-Case:** Berechnen Sie dann die Umsätze, die Sie im besten Fall maximal erzielen können. Denken Sie hierbei unbedingt an Ihre Kapazitätsgrenzen.

Sie haben einen Korridor ermittelt, in dem sich Ihre Umsätze bewegen werden. Hiervon ausgehend sollten Sie Ihre Umsatzzahlen weiter eingrenzen und tabellarisch zu einer Gesamtzahl zusammenfassen (Zahlenteil, C. Umsatzplan).



## RENTABILITÄTSPLAN

Um auf die Frage zurückzukommen, ob Ihr Unternehmen genug „abwirft“, also tragfähig ist, werden Umsätze und Kosten einander gegenüber gestellt. Hierzu dient der Rentabilitätsplan (auch Gewinn- und Verlustvorschau oder Ertragsvorschau genannt). Er zeigt, ob Ihr Unternehmen am Ende einer bestimmten Zeitspanne einen Gewinn erzielt oder Verlust macht. Oft wird er auf jährlicher Basis betrachtet. Für viele Vorhaben ist diese Darstellung ausreichend. Erstellen Sie in Ihrem eigenen Interesse aber zusätzlich eine detailliertere Planung auf Monatsbasis. Diese ist einfacher nachzuvollziehen. Die entsprechenden Tabellen finden Sie in unserer Excel-Vorlage und im Zahlenteil. Da Sie die Umsätze bereits kalkuliert haben, brauchen Sie diese nur in die ersten Spalten der Rentabilitätsplanung zu übertragen. Im nächsten Schritt müssen Sie alle laufenden betrieblichen Kosten ermitteln und auflisten. Gehen Sie jede einzelne Kostenposition im Rentabilitätsplan durch. Einige der hier anfallenden Kosten haben Sie bereits im Verlauf des Textteils erwähnt.

Stellen Sie sich daher an dieser Stelle folgende Fragen:

- Haben Sie alle anfallenden betrieblichen Kosten berücksichtigt?
- Entspricht Ihr Material- und Wareneinsatz gemessen am Umsatz einer branchenüblichen Größe? Wenn nicht, was sind die Gründe hierfür?
- Haben Sie auch jährlich oder quartalsweise anfallende Kosten berücksichtigt?
- Gibt es Kosten, die eine besondere textliche Erklärung benötigen?

Nachdem Sie von Ihren Umsätzen die Kosten für Material- und Wareneinkauf und alle weiteren betrieblichen Kosten abziehen, erhalten Sie das Betriebsergebnis. Von diesem wiederum ziehen Sie Ihren möglichen Zinsaufwand und alle relevanten Steuern ab, um Ihren Gewinn bzw. Ihr verfügbares Einkommen zu erhalten. Abhängig von der Rechtsform Ihres Unternehmens gibt es zwei Möglichkeiten um die Lebenshaltungskosten in den Rentabilitäts- und Liquiditätsplan einfließen zu lassen:

- Als Einzelunternehmer oder Teil einer Personengesellschaft (z. B. GbR, OHG) ermitteln Sie durch die Lebenshaltungskosten den Betrag, den Sie als monatliche Privatentnahme im Liquiditätsplan ansetzen müssen bzw. der als verfügbares Einkommen im Rentabilitätsplan überbleiben muss.
- Gründen Sie dagegen eine Kapitalgesellschaft (z. B. GmbH), dann bestreiten Sie Ihren Lebensunterhalt nicht aus Privatentnahmen, sondern i. d. R. aus Ihrem Gehalt als Geschäftsführer, das als Personalkosten im Rentabilitäts- und Liquiditätsplan angesetzt wird.

Hinsichtlich jeglicher steuerlicher Fragestellungen, auch bzgl. der Besonderheiten verschiedener Rechtsformen, sollten Sie frühzeitig Ihren Steuerberater kontaktieren.



## LIQUIDITÄTSPLAN

Können Sie zu jeder Zeit Ihre Rechnungen bezahlen? Das sollten Sie, denn ansonsten droht schnell die Insolvenz. Flüssige finanzielle Mittel („Liquidität“) sind für Ihr Unternehmen in jeder Phase überlebenswichtig. Ein detaillierter Liquiditätsplan hilft Ihnen dabei Engpässe frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden. Schreiben Sie den Liquiditätsplan – wie auch den gesamten Businessplan – nach Fertigstellung laufend fort. Aus diesem Soll-Ist-Vergleich gewinnen Sie zentrale Informationen für die Unternehmenssteuerung.

„Der Liquiditätsplan stellt Ihr neu eröffnetes Unternehmenskonto dar.“

Beginnen Sie bei Null und berücksichtigen Sie jegliche Einzahlungen (z. B. Privateinlage, Darlehen) sowie Auszahlungen (z. B. Investitionen, Kosten). Diese fließen schließlich in der Realität auch auf Ihr Konto bzw. davon ab. Im Gegensatz zum Rentabilitätsplan werden alle Beträge in brutto, also mit Umsatzsteuer ausgewiesen, denn auch diese beeinflusst zunächst Ihren Kontostand und wird später in Form von Vorsteuererstattungen und Umsatzsteuerzahlungen verrechnet.

An folgenden Fragen können Sie prüfen, ob Sie an alles gedacht haben:

- Tätigen Sie eine Privateinlage oder erhalten Sie ein Darlehen, das zu Beginn auf Ihr Konto eingezahlt wird?
- Sind alle Investitionen und Gründungskosten, die Sie in Ihrem Kapitalbedarfsplan aufgeführt haben, in Ihrer Liquiditätsplanung enthalten?
- Haben Sie Verzögerungen durch Zahlungsziele berücksichtigt?
- Haben Sie jährlich anfallende Kosten, wie z. B. Versicherungsbeiträge, zum richtigen Zeitpunkt eingeplant?
- Haben Sie sowohl bei Umsätzen als auch bei allen Kosten die Umsatzsteuer berücksichtigt? Führen Sie diese zum richtigen Zeitpunkt auch wieder ans Finanzamt ab und berücksichtigen Sie Vorsteuererstattungen?
- Haben Sie im Fall eines Darlehens an Zins- und Tilgungsraten gedacht?

Für eine vereinfachte Darstellung des Liquiditätsplans (z. B. bei kleineren Vorhaben ohne Bankfinanzierung oder bei Inanspruchnahme der Kleinunternehmerregelung) könnten Sie die Umsatzsteuerproblematik ausblenden. Löschen Sie in der Vorlage die Zeilen „Vorsteuererstattungen“ und „Umsatzsteuerzahlungen“. Die Liquidität sollten Sie mindestens für die ersten zwölf Monate Ihrer Geschäftstätigkeit auf Monatsbasis planen. Ist die Zahlungsfähigkeit am Ende dieser zwölf Monate voraussichtlich immer noch angespannt, ist eine Liquiditätsplanung auf Monatsbasis über das erste Jahr hinaus sinnvoll. Sollten Sie beabsichtigen z. B. ein Förderdarlehen der KfW zu beantragen, kann es notwendig sein, dass Sie auch für das zweite Geschäftsjahr einen Liquiditätsplan auf monatlicher Basis erstellen müssen. Sprechen Sie dazu bitte Ihre Hausbank an.



## ZUSAMMENFASSUNG RENTABILITÄT UND LIQUIDITÄT

Abschließend werden die zentralen Aussagen von Rentabilitäts- und Liquiditätsplan zusammengefasst. Wie Sie bei der Bearbeitung wahrscheinlich gemerkt haben, sind beide eng miteinander verknüpft.

Die einzelnen Positionen müssen in beiden Plänen also grundsätzlich miteinander übereinstimmen. Dennoch gibt es einige wichtige Unterscheidungen:

	RENTABILITÄT	LIQUIDITÄT
ZIEL	Stellt dar, ob am Ende eines Zeitraumes ein Überschuss oder ein Defizit erwirtschaftet wird	Simuliert das Geschäftskonto. Zeigt, ob zu jedem Zeitpunkt im Geschäftsjahr über genügend flüssige Mittel verfügt wird, um alle Rechnungen bezahlen zu können
ZEITLICHE ZUORDNUNG	Verursachungsgerecht (z. B. Datum der Rechnungsstellung)	Datum der tatsächlichen Ein- und Auszahlung
UMSATZSTEUER	Nettobeträge (d. h. durchweg ohne Umsatzsteuer)	Bruttobeträge (d. h. durchweg mit Umsatzsteuer)
INVESTITIONEN	Statt Investitionen werden Abschreibungen angesetzt	Investitionen werden einschl. Umsatzsteuer berücksichtigt
DARLEHENS RATEN	Keine Tilgung, nur Zinsen	Komplette Darlehensrate (Zinsen und Tilgung)
PRIVATENTNAHME	Keine Privatentnahme, Lebensunterhalt wird aus Jahresüberschuss bestritten	Privatentnahmen werden voll berücksichtigt



## 8 | STÄRKEN-SCHWÄCHEN ANALYSE UND FAZIT

In den bisherigen Kapiteln des Businessplans haben Sie sich intensiv mit den Inhalten, der Struktur und der Planung Ihres Vorhabens beschäftigt. Diese zunächst interne Sichtweise befähigt Sie nun Ihre eigenen Stärken und Schwächen einzuschätzen. In Kapitel 5. Unternehmensumfeld haben Sie sich zudem mit den externen Rahmenbedingungen Ihres Unternehmensumfeldes auseinandergesetzt. Diese externe Sichtweise ermöglicht es Ihnen darüber hinaus, die Chancen und Risiken Ihrer Gründung zu beschreiben und zu interpretieren.

Ihre Erkenntnisse aus der internen und der externe Analyse können Sie kombinieren und in der sog. SWOT-Analyse (engl. für **S**trengths = Stärken, **W**eaknesses = Schwächen, **O**pportunities = Chancen, **T**hreats = Risiken) zusammenführen, um daraus zentrale strategische Entscheidungen für Ihr Unternehmen zu treffen.

## SWOT-ANALYSE

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenvorteile, z. B. Zugang zu günstigen Produktionsfaktoren, niedrige Fixkosten</li> <li>• Differenzierungsvorteile, z. B. Produkteigenschaften, Design, Service, Image, innovatives Produkt, starke Marke</li> <li>• Lernkurvenvorteile, z. B. langjährige Erfahrung, fachliches und methodisches Know-how</li> <li>• Standortvorteile, z. B. Einbindung in ein gutes Netzwerk aus Zulieferern, Forschungseinrichtungen, Kunden und Meinungsführern, Geschäft / Büro mit zahlreicher Laufkundschaft, guter Infrastruktur</li> <li>• Persönliche und soziale Kompetenzen, z. B. Gründerpersönlichkeit, Gründerteam, qualifizierte Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlendes Know-how, z. B. Betriebswirtschaft, Recht, Steuern, angrenzende Technologien</li> <li>• Ressourcendefizite, z. B. finanzielle Ressourcen, Kapitalausstattung, Mitarbeiter</li> <li>• Abhängigkeiten, z. B. Schlüsselpersonen, Zulieferer</li> <li>• Produkt, z. B. unklarer Kundennutzen</li> <li>• Kundenbezug, z. B. keine Pilot-Kunden, kein eigener Vertrieb</li> <li>• Geschäftsmodell, z. B. unsichere Umsatz- und Gewinnerzielung</li> <li>• Kostennachteile, z. B. hohe Entwicklungskosten, hohe Einkaufspreise aufgrund kleiner Einkaufsmengen</li> <li>• Unternehmensorganisation, z. B. Verteilung von Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Aufgaben</li> </ul>
CHANCEN	RISIKEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesellschaftliche Entwicklung, z. B. Trends, die neue Absatzchancen eröffnen</li> <li>• Gesetzliche Regelungen, z. B. neue Standards, erleichterte Verfahren</li> <li>• Wettbewerbsumfeld, z. B. Ausfall von bedeutenden Wettbewerbern, Übernahme eines Wettbewerbers</li> <li>• Öffnung neuer Märkte, z. B. Ausland</li> <li>• Erschließung neuer Kundengruppen, z. B. Schüler, Studenten, Senioren, Unternehmen</li> <li>• Entwicklung neuer Vertriebswege, z. B. Online-Shops, etc.</li> <li>• Strukturwandel, z. B. Umgestaltung des Umfelds, Erhöhung der Attraktivität, Zugang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründungsteam, z. B. Krankheit eines Gründers, Streit mit Gründungspartner</li> <li>• Gesellschaftliche Entwicklungen, z. B. Trends und Neuentwicklungen werden nicht rechtzeitig erkannt oder umgesetzt</li> <li>• Gesetzliche Regelungen, z. B. neue Vorschriften, strengere Regulierungen</li> <li>• Kunden, z. B. Zielgruppen nehmen Angebot nicht an, Wegfall eines Großkunden, Kunden zahlen nicht oder verspätet</li> <li>• Markt und Wettbewerb, z. B. zu hohe Markteintrittsbarrieren, finanzstarke, etablierte Konkurrenz</li> <li>• Image, z. B. keine Bekanntheit, angebotene Produkte / Dienstleistungen verursachen Schäden</li> </ul>

In einem ersten Schritt können Sie tabellarisch beschreiben, welche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken Sie für Ihr Vorhaben ausgemacht haben. An dieser Stelle ist Ihre SWOT-Analyse aber noch nicht abgeschlossen! Entscheidend ist, dass Sie nicht einfach nur beschreiben, welche Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken auf Ihr Unternehmen zukommen können, sondern auch, welche Ideen für mögliche Lösungen Sie haben.

Der Leser des Businessplans stellt sich die Frage: Wie werden Sie mit den gewonnen Erkenntnissen umgehen und welche unternehmerischen Entscheidungen werden Sie treffen? Nachvollziehbare Antworten auf diese Fragen können Sie geben, wenn Sie nach folgenden Prinzipien Ihre Erkenntnisse in konkrete Aufgaben oder Planungen übersetzen:

### Stärken ausbauen und an Schwächen arbeiten:

- Zeigen Sie, welche Stärken Sie ausmachen und wie sie diese konsequent fördern und nutzen.
- Zeigen Sie, an welchen Schwächen Sie wie arbeiten und erstellen Sie hierfür einen Plan.
- Bemühen Sie sich um Objektivität, beschönigen Sie nichts und beweisen Sie damit Weitblick.

### Chancen nutzen und auf Risiken vorbereitet sein:

- Schärfen Sie den Blick für zu erwartende Chancen und zeigen Sie, wie sie diese nutzen werden.
- Beschreiben Sie, wie Sie mit Risiken umgehen werden, indem Sie für den Fall der Fälle einen Alternativplan haben.
- Auch hier gilt: Bemühen Sie sich um Objektivität und beschönigen Sie nichts.



GRÜNDERZEITEN  
 Nr. 05: Versicherungen  
 Nr. 08: Forderungsmanagement



## TEXTTEIL



- 1 | Zusammenfassung
- 2 | Unternehmerperson / -team
- 3 | Geschäftsidee
- 4 | Organisation
- 5 | Unternehmensumfeld
- 6 | Marketing
- 7 | Finanzplanung
- 8 | Stärken-Schwächen Analyse und Fazit

## ZAHLENTEIL



- A | Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplan
- B | Lebenshaltungskosten
- C | Umsatzplan
- D | Rentabilitätsplan
- E | Liquiditätsplan
- F | Weitere Pläne

## ANHANG



- I. | Lebenslauf
- II. | Zeugnisse
- III. | Vertragsentwürfe
- IV. | Produktinformationen
- V. | Fotos, Grafiken, Pläne
- VI. | Jahresabschlüsse
- VII. | Weitere Unterlagen



## DER ZAHLENTEIL

Die inhaltliche Erarbeitung und Beschreibung Ihrer Zahlen haben Sie bereits in Kapitel 7. Finanzplanung erledigt. Nun geht es darum diese in übersichtliche Tabellen zu überführen: Ihren Zahlenteil. Nutzen Sie für die Erstellung des Zahlenteils unsere Excel-Vorlage, die Sie auf [www.hi-reg.de](http://www.hi-reg.de) finden. Die Tabellen stellen eine Vorlage dar. Sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Eine Haftung auf inhaltliche Richtigkeit wird nicht übernommen. Sie sollten die Vorlage jederzeit individualisieren, ergänzen und nicht anfallende Kosten streichen oder fehlende eintragen.

Bitte beachten Sie, dass die Vorlage absichtlich nicht mit Formeln versehen ist. Die Ergebnisse werden nicht automatisch errechnet. Der Erfahrung nach führt ein „eigenständiges Nachrechnen“ dazu, sich intensiver mit den eigenen Zahlen zu beschäftigen und sich weniger auf die Technik zu verlassen. Widmen Sie sich nun den Ihnen bereits bekannten Einzelplänen.

## A | KAPITALBEDARFS- UND FINANZIERUNGSPLAN

In Anlehnung an Kapitel 7. Finanzplanung geht es nun darum die Zusammensetzung Ihres Kapitalbedarfs tabellarisch darzustellen. Listen Sie alle größeren Investitionen separat auf. Kleinteilige Investitionen (z. B. Büroausstattung) können zusammengefasst werden. An dieser Stelle sind i. d. R. Kostenvoranschläge erforderlich, besonders dann, wenn Sie zur Finanzierung auch Fremdkapital benötigen. Sie müssen dem Kapitalgeber die Höhe der Investitionen belegen können.

Die wichtigsten Kostenvoranschläge sollten dem Businessplan im Anhang (VII. Weitere Unterlagen) beigefügt werden. Geben Sie die Höhe der Investitionen dabei jeweils in Brutto, sowie Nettowerten an. Wie in Kapitel 7. Finanzplanung erläutert, zeigen Sie im Finanzierungsplan, wie Sie Ihren Kapitalbedarf decken wollen. Mögliche Finanzierungsquellen wurden dort bereits genannt. Beide Pläne hängen unmittelbar miteinander zusammen und sind daher in einer Tabelle dargestellt. Am Ende sollte kein offener Kapitalbedarf bestehen.

## Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplan

GRÜNDUNGSKOSTEN	BETRAG IN EURO (NETTO)	BETRAG IN EURO (BRUTTO)	BEMERKUNGEN
Beratung Rechtsanwalt / Steuerberater / Patentanwalt etc.			
Anmeldungen / Genehmigungen			
Notar / Eintrag ins Handelsregister			
Seminare / Bücher			
Eröffnungswerbung			
Sonstiges für ...			
<b>INVESTITIONEN IN ANLAGEVERMÖGEN</b>			
Anlagen / Maschinen / Werkzeuge			
Betriebs- / Geschäftsausstattung			
Umbaumaßnahmen			
Fahrzeuge			
Grundstück / Immobilie (einschl. Nebenkosten)			
Patente / Lizenzen			
Sonstiges für ...			
<b>KOSTEN IN DER ANLAUFPHASE</b>			
lt. Liquiditätsplanung			
<b>VORFINANZIERUNG FÜR MATERIAL- UND WARENLAGER</b>			
Warenlager (Handel)			
Materiallager (Produktion)			
Fertigwarenlager (Produktion)			
<b>VORFINANZIERUNG DER AUSSENSTÄNDE</b>			
lt. Liquiditätsplanung			
Gesamtsumme Kapitalbedarf			
<b>FINANZIERUNG DES KAPITALBEDARFS (GEPLANT)</b>			
abzgl. Eigenkapital			
abzgl. Verwandten- oder Geschäftsdarlehen			
abzgl. Bankdarlehen (z. B. Hausbank, Förderbank)			
abzgl. Beteiligungs- / Risikokapital			
abzgl. weitere Finanzierungsquellen (z. B. Leasing oder Mietkauf)			
Offener Kapitalbedarf			

## B | LEBENSHALTUNGSKOSTEN

Zur Ermittlung Ihrer Lebenshaltungskosten nehmen Sie Ihre Kontoauszüge der vergangenen Monate und tragen Sie alle typischen monatlichen Kosten in die Tabelle ein. Gehen Sie Punkt für Punkt der Vorlage durch. Jährlich oder vierteljährlich anfallende Kosten rechnen Sie auf den Monat um und für größere Anschaffungen bilden Sie eine monatliche Rücklage. Berücksichtigen Sie dabei ausschließlich Ihre privaten Aufwendungen: So kann z. B. ein Pkw oder eine Wohnung sowohl privat, als auch betrieblich genutzt werden. In die Lebenshaltungskosten gehört nur der private Anteil der Pkw- oder Wohnungsnutzung. Der Rest wird den betrieblichen Raum- und Fahrzeugkosten im Rentabilitäts- und Liquiditätsplan zugeordnet. Gleiches gilt für Versicherungen: Kranken-, Renten- und Privathaftpflichtversicherung sind Teil der privaten Lebenshaltungskosten, die Betriebshaftpflicht-

versicherung zählt hingegen zu den betrieblichen Aufwendungen. Gehen Sie ehrlich mit Ihrem Konsumverhalten um. Gerade im Bereich der Ausgaben für Haushalt, Kinder und Freizeit können hohe Kosten anfallen, welche hier jedoch der Erfahrung nach oft zu niedrig berechnet werden. Private Einnahmen wie z. B. aus Unterhalt, Kindergeld, Rente oder die Unterstützung durch das Einkommen des Ehe-/Lebenspartners können Sie den Lebenshaltungskosten gegenrechnen. Wenn Sie das Einkommen des Partners einrechnen, achten Sie darauf, dass die Kosten auch für die ganze Lebensgemeinschaft aufgeführt werden. Auch etwaige Förderungen (z. B. Zuschüsse der Agentur für Arbeit), die Sie in der Startphase erhalten, verringern vorübergehend Ihre Privatentnahme. Langfristig muss sich Ihr Vorhaben aber ohne Zuschüsse rechnen!



## Lebenshaltungskosten

	BETRAG PRO MONAT (ALLE BETRÄGE IN EUR BRUTTO D.H. MIT UMSATZSTEUER)
<b>WOHNEN</b>	
Miete / Hypothekenrate	
Mietnebenkosten (Energie, Müllabfuhr u. a.)	
Kosten für Instandhaltung und Reparaturen	
<b>KOMMUNIKATION</b>	
Telefon (Festnetz, mobil), Internet	
TV (Kabelgebühren, GEZ u. a.)	
<b>MOBILITÄT</b>	
Kfz-Steuer, Versicherung und Kraftstoff	
Inspektionen / Reparaturen	
Bahn / Bus	
<b>PRIVATE VERSICHERUNGEN / FINANZEN</b>	
Kranken- / Pflegeversicherung	
Gesetzliche Rentenversicherung / private Altersvorsorge	
Freiwillige Weiterversicherung in der Arbeitslosenversicherung	
Sonstige Versicherungen	
Kreditraten für ...	
Sparverträge	
<b>HAUSHALT</b>	
Lebensmittel / Haushaltsbedarf	
Kleidung / Schuhe	
Möbel / Hausrat	
<b>KINDER</b>	
Schulkosten / Kinderbetreuung (Nachhilfe, Kindergarten u. a.)	
Taschengeld	
Unterhaltszahlungen	
<b>SONSTIGES</b>	
Hobby / Freizeit / Urlaub	
Zeitungen / Literatur / Streaming-Dienste	
Vereinsbeiträge / Spenden	
Steuernachzahlungen aus den Vorjahren	
Sonstige Kosten für ...	
<b>Kosten Gesamt</b>	
<b>ABZÜGLICH PRIVATE EINKÜNFEN</b>	
- Mieteinnahmen	
- Unterhalt	
- Kindergeld / Elterngeld	
- Rente / sonstige Versorgungsleistungen	
- Einkommen aus anderweitiger Beschäftigung	
- Einkommen des Partners	
- Sonstige Einnahmen	
<b>Einnahmen Gesamt</b>	
<b>Kosten abzgl. Einnahmen = durchschnittliche monatliche Privatentnahme</b>	



## D | RENTABILITÄTSPLAN

Übertragen Sie Ihre Umsätze in die folgende Tabelle. Zusätzlich ergänzen Sie Ihre betrieblichen Kosten. Die meisten Kosten sollten Sie im Vorfeld durch Telefonate und Angebotseinholung relativ genau beziffern können.

Wenn nicht, dann schätzen Sie so realistisch wie möglich. Beachten Sie, dass alle hier anzugebenden Beträge in netto (ohne Umsatzsteuer) ausgewiesen werden.

### Rentabilitätsplan

(ALLE BEITRÄGE IN EUR NETTO D. H. OHNE UMSATZSTEUER)	GESCHÄFTSMONAT												SUMME	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Umsatzerlöse														
- Material- / Wareneinkauf														
= Rohertrag														
+ sonstige betriebliche Erträge <sup>1)</sup>														
- Personal (Bruttogehalt / -lohn)														
- Personalnebenkosten														
- Abschreibungen <sup>2)</sup>														
- Raummiete / Pacht														
- Miet- / Pachtnebenkosten														
- Betriebliche Versicherungen														
- Beiträge, Gebühren <sup>3)</sup>														
- Reparaturen, Instandhaltungen														
- Fahrzeugkosten <sup>4)</sup>														
- Werbekosten														
- Kosten der Warenabgabe <sup>5)</sup>														
- Reisekosten														
- Porto, Telefon, Internet														
- Bürobedarf, Zeitschriften, Bücher														
- Beratung <sup>6)</sup> , Buchführung														
- sonstiger betrieblicher Aufwand														
= Betriebsergebnis														
- Zinsaufwand														
- Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer <sup>7)</sup>														
- sonstige Steuern <sup>8)</sup>														
= Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag														
- Einkommensteuer														
= verfügbares Einkommen														

- 1) z. B. Erträge aus Lizenzen, Beteiligungen, Vermietung
- 2) Wertminderung Ihrer Investitionen, kontaktieren Sie hierzu bitte Ihren Steuerberater
- 3) z. B. Kammern, Verbände, GEMA
- 4) einschließlich Kraftstoffe, Versicherung, Leasing, Reparatur und Wartung
- 5) z. B. Versand, Verpackung, Provision
- 6) z. B. Steuerberatung, Rechtsberatung
- 7) Körperschaftssteuer nur bei Kapitalgesellschaften, kontaktieren Sie hierzu bitte Ihren Steuerberater
- 8) z. B. Grundsteuer, Kfz-Steuer, Verbrauchssteuern, kontaktieren Sie hierzu bitte Ihren Steuerberater.





Übertragen Sie wiederum Ihre Umsätze und Ihre Kosten in die Liquiditätsplanung. Beachten Sie, dass Sie nun Bruttowerte angeben. Ergänzen Sie Privateinlagen, Darlehen und Investitionen. Berücksichtigen Sie auch Ihre Privatentnahme und ggf. Tilgungsraten. Prüfen Sie, ob alle Geldflüsse zum richtigen Zeitpunkt berücksichtigt werden.

## F | WEITERE PLÄNE

Je nach Vorhaben können weitere individuelle Pläne hilfreich sein. Hierzu können z. B. ein Personalplan oder ein Marketingplan zählen. Diese Pläne dienen dazu, die von Ihnen aufgeführten Kosten in der Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung nachvollziehen zu können. Wenn Sie z. B. mehrere Mitarbeiter einstellen

werden, steht in der Rentabilitätsplanung nur die Summe der Personalkosten. Zur Bewertung Ihres Vorhabens kann aber eine genaue Auflistung der einzelnen Mitarbeiter sinnvoll sein. Beispielhaft finden Sie nachfolgend einen Personalplan. Dieser sollte sich mit Ihren Ausführungen in Kapitel 4. Organisation decken.

### Personalplan

AUFGABE/ FUNKTION	BESCHÄFTIGTE (MIT NAMEN)	EINSTELLUNGS- DATUM	LAUFZEIT	PERSONALKOSTEN IN EUR JE MONAT		
				BRUTTOGEHALT/ LOHN	PERONAL- NEBENKOSTEN	GESAMT
z.B. Verwaltung						
z.B. Vertrieb						
z.B. Produktion						
Summe						

Weitere Pläne können Sie nach diesem Muster individuell ergänzen. Auch hier gilt, wie für den ganzen Businessplan: Bewerten Sie, welche Informationen für den Leser relevant sind, um Ihr Konzept nachzuvollziehen.

- 1), 2) lt. Umsatzplanung
- 3) Vorsteuererstattungen des Finanzamtes monatlich. im übernächsten Monat, kontaktieren Sie hierzu bitte Ihren Steuerberater
- 4) Richtgröße: 30% des Bruttogehalts / Lohns, je nach Branche unterschiedlich
- 5) z. B. Kammern, Verbände, GEMA
- 6) einschl. Kraftstoffe, Versicherung, Steuer, Leasing, Reparatur und Wartung
- 7) z. B. Versand, Verpackung, Provision
- 8) z. B. Steuerberatung, Rechtsberatung
- 9) lt. Investitions- bzw. Kapitalbedarfsplan
- 10) Umsatzsteuerzahlungen an das Finanzamt monatlich im übernächsten Monat, kontaktieren Sie hierzu bitte Ihren Steuerberater
- 11) Einkommen- bzw. Körperschaftsteuervorauszahlungen vierteljährlich März, Juni, Sept., Dez., kontaktieren Sie hierzu bitte Ihren Steuerberater
- 12) Gewerbesteuvorauszahlungen vierteljährlich Feb., Mai, Aug., Nov., kontaktieren Sie hierzu bitte Ihren Steuerberater
- 13) lt. Lebenshaltungskosten, nur bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften
- 14) Addieren Sie das Ergebnis des jeweiligen Monats mit dem bis dahin aufgelaufenen Kontostand



## TEXTTEIL



- 1 | Zusammenfassung
- 2 | Unternehmerperson / -team
- 3 | Geschäftsidee
- 4 | Organisation
- 5 | Unternehmensumfeld
- 6 | Marketing
- 7 | Finanzplanung
- 8 | Stärken-Schwächen  
Analyse und Fazit

## ZAHLENTEIL



- A | Kapitalbedarfs- und  
Finanzierungsplan
- B | Lebenshaltungskosten
- C | Umsatzplan
- D | Rentabilitätsplan
- E | Liquiditätsplan
- F | Weitere Pläne

## ANHANG



- I. | Lebenslauf
- II. | Zeugnisse
- III. | Vertragsentwürfe
- IV. | Produktinformationen
- V. | Fotos, Grafiken, Pläne
- VI. | Jahresabschlüsse
- VII. | Weitere Unterlagen



## DER ANHANG

In den Anhang gehören alle weiterführenden Informationen, anhand derer die Aussagen des Textteils und des Zahlenteils belegt und illustriert werden. Da Text- und Zahlenteil nicht überfrachtet werden dürfen, um gut lesbar zu bleiben, sollten Sie den Anhang unbedingt nutzen. Einen Lebenslauf und ausgewählte Zeugnisse sollte der Anhang mindestens enthalten.

## I. | LEBENS LAUF

Sie haben sich als Unternehmer bereits eingehend in Kapitel 2. Unternehmerperson /-team beschrieben. Der Lebenslauf als übersichtliche, tabellarische Darstellung ergänzt Ihre Aussagen. Er sollte möglichst lückenlos sein. Sie sollten Stationen, die mit Ihrem Vorhaben in keinem Zusammenhang stehen, sehr knapp abhandeln und im Gegenzug Aspekte, die für Ihre Geschäftsidee von Bedeutung sind, ausführlicher darlegen.

## II. | ZEUGNISSE

Für die Zeugnisse gilt das Gleiche, wie für den Lebenslauf: Fügen Sie nur solche Dokumente in Kopie bei, die mit Ihrem Vorhaben zu tun haben und Ihre fachliche und kaufmännische Qualifikation belegen. Halten Sie den Anhang bitte unbedingt von Dingen frei, die für Ihre Argumentation nicht von Nutzen sind.



### III. | VERTRAGSENTWÜRFE

Warum wird an dieser Stelle von Vertragsentwürfen und nicht von Verträgen gesprochen? Ganz klar: Bevor Sie Ihr Vorhaben mit Hilfe des Businessplans auf Herz und Nieren geprüft haben und die Finanzierung steht bzw. ein Fördermittelantrag bewilligt ist, sollten Sie noch keine Verträge unterschreiben. Falls Sie Ihr Vorhaben aus welchen Gründen auch immer nicht umsetzen können, kann Ihr Vertragspartner dennoch auf Erfüllung des Vertrages klagen – und das kann teuer werden! Um keine Zeit zu verlieren, können Sie vorab die notwendigen Verträge als Entwürfe vorbereiten. Nehmen Sie hierzu unbedingt frühzeitig rechtliche Beratung in Anspruch und kalkulieren Sie die Kosten hierfür in Ihren Kapitalbedarf ein. Mögliche Vertragsentwürfe können sein:

- Miet- / Pachtvertrag
- Kauf- / Leasingverträge
- Liefer- / Dienstleistungsverträge
- Arbeitsverträge
- Kooperationsverträge
- Gesellschaftsvertrag

### IV. | PRODUKTINFORMATIONEN

Hier können Sie – sofern vorhanden – Prospekte, Werbeflyer, Produktdatenblätter oder ähnliches einfügen. Bitte achten Sie immer darauf, dass alles in einem sinnvollen Zusammenhang mit Ihrer Geschäftsidee steht.

### V. | FOTOS, GRAFIKEN, PLÄNE

Insbesondere dann, wenn Bilder mehr als tausend Worte sagen können, sollten Sie Ihre Geschäftsidee entsprechend illustrieren. Fotos Ihrer Produkte, ein Plan des Ladengeschäfts oder ähnliches können Ihren Businessplan sinnvoll ergänzen.

### VI. | JAHRESABSCHLÜSSE

Bei Übernahmen und Beteiligungen sind die Abschlüsse der vergangenen Jahre eine wichtige Bewertungsgrundlage. Dies gilt besonders dann, wenn Sie das Geschäft mehr oder weniger unverändert weiterführen wollen. Planen Sie dagegen wesentliche Veränderungen, verlieren vergangene Zahlen selbstverständlich an Bedeutung. Ihr Plan für die Zukunft, der Businessplan, wird dann umso bedeutender. Jahresabschlüsse sollten immer möglichst aktuell sein. Sinnvoll ist zudem, die neuesten betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) beizufügen.

### VII. | WEITERE UNTERLAGEN

Je nach Bedarf und Vorhaben können Sie darüber hinaus beifügen:

- Finanzielle Selbstauskunft und Aufstellung von Sicherheiten bei angestrebter Bankfinanzierung
- Kostenvoranschläge zur Erläuterung des Kapitalbedarfs für Investitionen
- Patentschriften, Markenmeldungen usw., die Schutzrechte belegen
- Weitergehende Marktanalysen, Branchenkenntzahlen usw.
- Ausschnitte aus Publikationen, die als Quellen dienen
- Gutachten
- Handelsregisterauszug



# GESCHAFFT!



 **Wichtiger Hinweis:** Dieser Leitfaden dient als Orientierungshilfe und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die in diesem Leitfaden dargestellten Erläuterungen wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Dennoch kann eine Haftung auf inhaltliche Richtigkeit nicht übernommen werden. Zudem ersetzen dieser Leitfaden und die Beratung des Gründerlotsen in keinem Fall eine individuelle Rechtsberatung, Steuerberatung oder vergleichbare fachliche Spezialberatung!

## IMPRESSUM

Herausgeber: Wirtschaftsförderungsgesellschaft Hildesheim Region (HI-REG) mbH

Geschäftsführer: Matthias Ullrich

Aufsichtsratsvorsitzender: Bernd Lynack

Kaiserstraße 15

31134 Hildesheim

Amtsgericht Hildesheim HR B 3259

☎ Telefon 05121 91885-0

☎ Fax 05121 91885-10

✉ info@hi-reg.de

🌐 www.hi-reg.de

Text: Gründerlotse der HI-REG

Redaktion: Anne-Katrin Gendolla, Jan Uphoff, (HI-REG)

Texte für die Kapitel „Business Model Canvas“ und „Stärken – Schwächen Analyse und Fazit“:  
HAWK – Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim / Holzminden / Göttingen  
Prof. Dr. Stephanie Rabbe und Maria Leye

Gestaltung: Die Grafikerinnen GbR

Druck: Leinebergland Druck GmbH & Co. KG

Das Manuskript ist Eigentum des Herausgebers. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung (inklusive Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung oder Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen und digitalen Bibliotheken) bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers.

5. Auflage, April 2019

---

### Bildnachweise

Seite 1 Rawpixel.com / shutterstock.com  
Seite 2 NITINAI THABTHONG / shutterstock.com  
Seite 4 REDPIXEL.PL / shutterstock.com  
Seite 7 iko / shutterstock.com  
Seite 9 Happy Together / shutterstock.com  
Seite 15 Stockbakery / shutterstock.com  
Seite 17 Happy\_stocker's / shutterstock.com  
Seite 18 totojang1977 / shutterstock.com  
Seite 20 Francesco Scatena / shutterstock.com

Seite 22 Stefan Römer  
Seite 24 lovelyday12 / shutterstock.com  
Seite 28 Flamingo Images / shutterstock.com  
Seite 29 Jacob Lund / shutterstock.com  
Seite 30 tomertu / shutterstock.com  
Seite 34 Curioso / shutterstock.com  
Seite 41 Rawpixel.com / shutterstock.com  
Seite 42 Ivanko 80 / shutterstock.com

# DIESE PARTNER



LEITUNG UND KOORDINATION:

HI-REG



Wirtschaftsförderungsgesellschaft  
Hildesheim Region (HI-REG) mbH