

AC²

GRÜNDUNG
WACHSTUM
INNOVATION

Mit Tipps,
Leitfragen und
ausführlichen
Infos zum
Businessplan

CLEVER GRÜNDEN

Das Handbuch

ac-quadrat.de

Mit AC² – der Gründungswettbewerb
zum eigenen Unternehmen!



DAS HANDWERK
DIE WIRTSCHAFTSMACHT VON REISENAN



**Einfach mal umdenken!
Business-Plan entwerfen
statt Bewerbungen schreiben!**

Nutzen Sie die kostenfreie und unabhängige Betriebsberatung der Handwerkskammer Aachen für Existenzgründer und Jungunternehmer.
0241 471-129 | hwk-aachen.de

Handwerkskammer Aachen



GRÜNDER
REGION
AACHEN



YVONNE WESTPHAL &
THOMAS W. SCHWALOWSKI
GRÜNDER DER
PATHFINDER STUDIOS
EUSKIRCHEN

EINFACH GRÜNDEN IN DER REGION
Aachen | Düren | Euskirchen | Heinsberg

STARTERCENTER **NRW.**
WIR MACHEN GRÜNDER GROß.

Seminaranmeldung /
Vereinbarung Beratungstermin:
Telefon: 0241 471-130

Liebe Gründerinnen und Gründer,



„Clever gründen.“ – so lautet das Motto der 20. Auflage von „AC² – der Gründungswettbewerb“ für Gründer, Start-ups und junge Unternehmen.

Du hast dein Ziel, ein eigenes Unternehmen zu gründen, klar vor Augen und fragst dich, wie du es clever anstellst? Als Gründer:in willst du schlau sein, wie ein Fuchs und alle Stolperfallen geschickt umgehen? Keine Sorge: Die GründerRegion Aachen, Düren, Euskirchen, Heinsberg unterstützt dich gerne dabei, einen smarten Weg zu deinem eigenen Unternehmen zu finden.

Wir bieten dir vielfältige Möglichkeiten, um aus deiner Geschäftsidee einen tragfähigen Businessplan zu entwickeln. Das AC²-Handbuch ist dein Begleiter durch den Wettbewerb und dient als Orientierungshilfe, um deinen Businessplan Kapitel für Kapitel zu erstellen.

Eine weitere Hilfestellung ist die breite Expertise der Mentoren, Experten und Gutachter aus unserem ehrenamtlichen AC²-Beraternetzwerk, auf die du gerne zurückgreifen kannst.

Bei unseren AC²-Abenden, Workshops und Innovationsveranstaltungen informieren wir dich zu den wichtigsten Themen rund um den Businessplan und die Gründung deines Unternehmens. Gleichzeitig bieten dir die Veranstaltungen eine Plattform, um neue Kontakte zu knüpfen.

Jetzt liegt es an dir: Sei ein Schlaufuchs und nutze das kostenfreie Angebot von „AC² – der Gründungswettbewerb“, um mit unserer Unterstützung deinen Businessplan zu schreiben.

Nicht zuletzt warten auf die Gewinner des Wettbewerbs attraktive Geld- und Sachpreise.

Worauf noch warten? Mit AC² – der Gründungswettbewerb jetzt clever gründen.

Wir wünschen dir viel Erfolg!

Christian Laudenberg
Geschäftsführer GründerRegion Aachen, Düren, Euskirchen, Heinsberg

Inhalt

AC² – der Gründungswettbewerb 2022/23

Alle Termine auf einen Blick	Seite 7
Ablauf des Wettbewerbs	Seite 8
Jury	Seite 10
Welche Vorteile bietet AC ² für Gründer	Seite 11
Zeitplan	Seite 11
Teilnahmebedingungen	Seite 12
AC ² -Alumni	Seite 12
Welche Hilfsmittel bietet AC ² für die Erstellung des Businessplans	Seite 12
Business Model Canvas	Seite 14
Vertraulichkeit	Seite 14
Gründe mit einer Innovation	Seite 15

AC² – der Businessplan

Wie du dieses Handbuch verwenden solltest	Seite 18
Was ist ein Businessplan?	Seite 18
Warum brauche ich einen Businessplan?	Seite 18
Wer liest den Businessplan und warum?	Seite 19
Was zeichnet einen guten Businessplan aus?	Seite 19
Wie sieht ein Businessplan aus?	Seite 21
Die 7 Elemente des Businessplans im Überblick	Seite 21

Die 7 Elemente des Businessplans

1. Zusammenfassung	Seite 22
2. Produkt oder Dienstleistung	Seite 25
2.1 Produkt- oder Dienstleistungsbeschreibung	Seite 25
2.2 Kundenvorteile/Kundennutzen	Seite 25
2.3 Entwicklung Produkt/Dienstleistung	Seite 26
2.4 Fertigung/Erstellung	Seite 27
2.5 Preisstrategie	Seite 28
3. Geschäftsmodell und Organisation	Seite 30
3.1 Geschäftsmodell	Seite 30
3.2 Gründungsteam und Schlüsselpositionen	Seite 31
3.3 Organisationsstruktur	Seite 33
3.4 Personalbedarf	Seite 33

4. Branche und Markt	Seite 35
4.1 Branchen- und Marktanalyse	Seite 35
4.2 Marktsegmente/Kundenzielgruppen	Seite 37
4.3 Wettbewerber	Seite 38
5. Marketing und Vertrieb	Seite 40
5.1 Vertriebskonzept	Seite 40
5.2 Kommunikationsmaßnahmen	Seite 41
5.3 Markteintrittskonzept	Seite 41
6. Realisierungsplanung	Seite 42
6.1 Chancen und Risiken	Seite 42
6.2 Meilensteinplan	Seite 44
7. Planungsrechnungen	Seite 46
7.1 Investitionsplan	Seite 46
7.2 Rentabilitätsplan	Seite 47
7.3 Liquiditätsplan	Seite 49
7.4 Finanzierungsplan	Seite 49

Anhang

Formblätter	Seite 52
Checklisten zur Abgabe der Businesspläne (Phase 1 und 2)	Seite 53
Glossar	Seite 54
Teilnahmebedingungen	Seite 60
Impressum	Seite 64

Kontakt	Seite 64
----------------------	----------

AC² – DER GRÜNDUNGSWETTBEWERB 2022/23

Du spielst mit dem Gedanken, ein Unternehmen zu gründen?

Innerhalb kürzester Zeit erfährst du alles Wissenswerte, um aus deiner Idee ein gutes Geschäftsmodell zu machen!

AC² ist ein Gründungswettbewerb in zwei Phasen, der als ein Projekt der GründerRegion Aachen, Düren, Euskirchen, Heinsberg gemeinsam von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik getragen wird.

AC² – der Gründungswettbewerb unterstützt alle Gründungsinteressierten auf dem Weg zum eigenen Unternehmen. Im Rahmen des Gründungswettbewerbs von AC² erarbeitest du gemeinsam mit einem persönlichen Mentor einen tragfähigen Businessplan.

Schritt für Schritt lernst du, dein Unternehmenskonzept zu erarbeiten, den Markteintritt zu planen, eine Finanzierungsstrategie aufzubauen und ein Team aufzustellen.



Clever gründen.



Alle Termine auf einen Blick

Datum	Zeit	Thema
25.10.2022	19:00 – 22:00 Uhr	Kick-off in Düren
10.11.2022	19:00 – 22:00 Uhr	Digitaler Kick-off
15.11.2022	18:00 – 21:00 Uhr	1. AC ² -Abend „Mentorenvorstellung“
23.11.2022	15:00 – 18:00 Uhr	Workshop „Geschäftsmodell und Businessplan“
29.11.2022	18:00 – 21:00 Uhr	2. AC ² -Abend „USP und Wettbewerb“
06.12.2022	18:00 – 21:00 Uhr	3. AC ² -Abend „Digitalisierung und Daten“
08.12.2022	14:00 – 18:00 Uhr	AC ² -Innovationstag
13.12.2022	18:00 – 21:00 Uhr	4. AC ² -Abend „Online-Marketing“
09.01.2023		Abgabe Businesspläne Phase 1
17.01.2023	18:00 – 21:00 Uhr	5. AC ² -Abend „Finanzierung und Förderung“
26.01.2023	18:00 – 21:00 Uhr	AC ² -Innovationsabend
14.02.2023	19:00 – 21:00 Uhr	Zwischenprämierung & Ehrung der Top 10
28.02.2023	18:00 – 21:00 Uhr	6. AC ² -Abend „Finanzplanung“
20.03.2023		Abgabe Businesspläne Phase 2
09.05.2023	13:00 – 18:00 Uhr	Jurysitzung Phase 2
01.06.2023	18:00 – 22:00 Uhr	AC ² -Prämierungsfeier

Der zum Zeitpunkt der Drucklegung im Juli 2022 vorgesehene Ablaufplan von AC² – der Gründungswettbewerb. Bitte beachte mögliche Änderungen!

Genauere Angaben zu den Veranstaltungsorten findest du im Veranstaltungskalender der GründerRegion unter: www.ac-quadrat.de

[ac-quadrat.de](http://www.ac-quadrat.de)

Ablauf des Wettbewerbs

Der Gründungswettbewerb läuft in zwei Phasen ab. Grundsätzlich ist ein Einstieg in jeder der beiden Phasen möglich.

Allerdings bauen die beiden Phasen aufeinander auf. Am Ende jeder Phase steht die Beurteilung der eingereichten Beiträge und eine Prämierung der besten Businesspläne.

→ Phase 1

In der ersten Wettbewerbsphase gilt es, die ersten Kapitel eines Businessplans für deine Idee zu erstellen. Der Schwerpunkt liegt auf der Geschäftsidee. Dennoch solltest du dir schon jetzt Gedanken zum Markteintritt und zur praktischen Umsetzung der Idee machen. Dabei kannst du Unterstützung von deinem persönlichen Mentor erhalten.

Nach Abgabe der Businesspläne der Phase 1 (09.01.2023) und anschließender Bewertung durch die Gutachter aus dem AC²-Beraternetzwerk, werden die 10 punktbesten Businesspläne der Phase 1 prämiert und in einem „Pitch“ bei der Zwischenprämierungsfeier vorgestellt.

Die Zwischenprämierung der Phase 1 findet am 14.02.2023 statt.

→ Phase 2

Am Ende der zweiten Wettbewerbsphase muss ein vollständiger Businessplan mit einem in sich schlüssigen Unternehmenskonzept eingereicht werden. Ein detaillierter Businessplan enthält alle notwendigen Angaben zur Umsetzung der Idee, insbesondere bezüglich Organisation, Finanzierung und zeitlicher Realisierung. Der Businessplan der Phase 2 sollte auch eine Vorausplanung auf drei bzw. fünf Jahre einschließen.

Nach Abgabe der Businesspläne der Phase 2 (20.03.2023) und anschließender Bewertung durch die Gutachter aus dem AC²-Beraternetzwerk, werden die 10 punktbesten Businesspläne der Jury jeweils in einem „Pitch“ vorgestellt. In der Jurysitzung wird über die Plätze eins bis drei entschieden.

Die Preisträger werden innerhalb der Abschlussveranstaltung von AC² – GRÜNDUNG, WACHSTUM, INNOVATION voraussichtlich am 1. Juni 2023 im Krönungssaal des Aachener Rathauses, bei welcher der Gründungspreis, der Wachstumspreis und der Innovationspreis verliehen werden, prämiert.

	Bearbeitung in Phase 1	Bearbeitung in Phase 2
1. Zusammenfassung	●	◎
2. Produkt oder Dienstleistung	●	◎
3. Geschäftsmodell und Organisation	●	◎
4. Branche und Markt	◎	◎
5. Marketing und Vertrieb	○	◎
6. Realisierungsplanung	○	◎
7. Planungsrechnungen	○	◎

- In der entsprechenden Phase nicht zu bearbeitendes Element.
- In der entsprechenden Phase zum Teil zu bearbeitendes Element.
- ◎ In der entsprechenden Phase vollständig zu bearbeitendes Element.

Als Orientierungshilfe dienen dir die Leitfragen zum jeweiligen Kapitel.

Jury

Nachdem in den einzelnen Phasen jeder eingereichte Businessplan von mindestens zwei Gutachtern bewertet worden ist, werden die punktbesten Businesspläne einer ausgewählten Jury vorgelegt, die über die Gewinner von AC² – der Gründungswettbewerb in der Phase 2 entscheiden wird. Die Jury ist mit Personen aus Wirtschaft und Wissenschaft besetzt.



**Manuela Baier,
Iris Manuela Baier**
Landhotel Kallbach



Udo Becker
Kreissparkasse
Euskirchen



Georg Bösel
Fliesen Bösl



Monika Frings
FRITAX GmbH Steuer-
beratungsgesellschaft



Stefan Fritz
PRIMEPULSE SE



**Prof. Dr. Johannes
Gartzten**
ehem. Institutsleiter,
FH Aachen



Alexander Houben
JHT Jakobs-Houben
Technologie GmbH



Stephan Otto
Gebrüder Otto Gourmet
GmbH



Renate Persigehl
Vorstand in Ruhe
Sparkasse Düren



Sarah Pfeil, Klaus Pfeil
GmbH & Co. KG, Holz -
Kunststoff -Innenausbau



Rita Scheins
Fliesen Scheins & Beißel
GmbH & Co. KG.



Dagmar Wirtz
3win Maschinenbau
GmbH

Welche Vorteile bietet AC² für Gründer?

AC² – der Gründungswettbewerb unterstützt dich bei der Umsetzung deiner Geschäftsidee. Du profitierst dabei von vielfältigen Angeboten:

- Verprobung der eigenen Geschäftsidee ohne Risiko in einem vertrauensvollen Umfeld
- Mentoring durch Profis aus der Wirtschaft
- Expertenberatung in Einzelfragen von der Gründungsvorbereitung bis in die erste Wachstumsphase über sämtliche Themen wie Finanzierung, Marketing, Recht, Personal etc.
- Bewertung der Businesspläne durch qualifizierte Gutachter
- Kontakte zu Kapitalgebern, Branchenexperten und Industriepartnern
- Geld- und Sachpreise

Zeitplan

AC² – GRÜNDUNG, WACHSTUM, INNOVATION startet 2022 mit zwei regionalen Auftaktveranstaltungen. Zeiten und Orte der Auftaktveranstaltungen geben wir auf www.ac-quadrat.de bekannt.

Kick-off in Düren → 25.10.2022, 19:00 bis 22:00 Uhr

Digitaler Kick-off → 10.11.2022, 19:00 bis 22:00 Uhr

Hier kannst du dich kostenlos über das Programm von AC² informieren und bereits erste wertvolle Kontakte zum AC²-Beraternetzwerk knüpfen.

Die besten Businesspläne der **Phase 1 (Abgabe 09.01.2023)** werden im Anschluss an die erste Wettbewerbsphase am **14.02.2023** prämiert.

Die besten Businesspläne der **Phase 2 (Abgabe 20.03.2023)** des gesamten Gründungswettbewerbs werden auf der Prämierungsfeier von AC² – GRÜNDUNG, WACHSTUM, INNOVATION voraussichtlich am **1. Juni 2023** ausgezeichnet.

Teilnahmebedingungen

AC² – der Gründungswettbewerb ist grundsätzlich offen für alle.

Teilnehmen kann jede Person, die eine gute Geschäftsidee hat und auf Basis dieser Idee ein Unternehmen gründen will. Der Sitz des geplanten Unternehmens muss sich in der Wirtschaftsregion Aachen (Stadt Aachen, StädteRegion Aachen, Kreise Düren, Euskirchen, Heinsberg) befinden.

Pro Person kann nur eine Idee als Wettbewerbsbeitrag eingereicht werden.

Businesspläne für Unternehmen, deren Gründung bereits länger als ein Jahr zurückliegt (Stichtag ist die erste Auftaktveranstaltung 2022), können zwar am Programm teilnehmen, werden jedoch bei der Preisverleihung nicht berücksichtigt.

AC²-Alumni

Den ehemaligen Teilnehmern des Gründungswettbewerbs und der Wachstumsinitiative sowie dem gesamten AC²-Beraternetzwerk wird ein Forum geboten, auch nach Abschluss der Wettbewerbe weiterhin alte Kontakte zu pflegen und neue Kontakte aufzubauen.

Die regelmäßig stattfindenden Alumnitreffen sollen den Teilnehmern die Möglichkeit bieten, Erfahrungen auszutauschen und rege Diskussionen zu führen.

Welche Hilfsmittel bietet AC² für die Erstellung des Businessplans?

Handbuch

AC² – der Gründungswettbewerb stellt dir das vorliegende umfangreiche Teilnehmerhandbuch zur Verfügung, das als Anleitung für die Erstellung eines Businessplans dient. Hier findest du erste Tipps und Vorschläge zum Aufbau eines Businessplans.

Mentorenprogramm

Die Teilnehmer von AC² – der Gründungswettbewerb haben die Möglichkeit, während des Wettbewerbs bis zur Abgabe des Finalen Businessplans (Phase 2) kostenfrei mit einem persönlichen Mentor aus dem AC²-Beraternetzwerk zusammenzuarbeiten. Er leistet Unterstützung bei der Ausarbeitung des Businessplans und stellt bei Bedarf seine Kontakte zur Verfügung. Mögliche Mentoren sind erfahrene Unternehmer, bereits erfolgreiche Gründer, Unternehmensberater, Fachleute für Gründungsberatung, Business Angels, Wissenschaftler und andere. Sollte der Mentor bei einer Frage nicht selbst Auskunft geben können, kann sich der Gründer um einen Experten aus dem AC²-Beraternetzwerk bemühen.

Eine gute Möglichkeit einen Mentor zu finden, bieten die Auftaktveranstaltungen und der 1. Gründerabend, bei dem sich Mentoren und Experten aus dem AC²-Beraternetzwerk vorstellen. Sinnvoll ist es, dass die Gründer aktiv einen für ihr Gründungsprojekt passenden Mentor suchen. Gerne kann auch das AC²-Team bei der Suche nach einem Mentor unterstützen.

Um die Möglichkeit einer individuellen Betreuung durch einen Mentor zu erhalten, ist eine frühzeitige Anmeldung notwendig.

AC²-Abende

AC² – der Gründungswettbewerb veranstaltet in regelmäßigen Abständen während der Wettbewerbsphase Abendevents, die mit speziell auf Gründerfragen zugeschnittenen Vorträgen beginnen.

Eine Übersicht der Themenauswahl und der Termine findest du auf der Internetseite www.ac-quadrat.de.

Im Anschluss an die Vorträge steht eine Vielzahl an Mitgliedern aus dem Beraternetzwerk von AC² für Gespräche zur Verfügung: Unternehmensberater, Marketing- und Personalfachleute, Finanzierungsexperten, Patentanwälte, Steuerberater etc. Hier können Fragen geklärt, Meinungen ausgetauscht und Kooperationen vereinbart werden.

Innovationsveranstaltungen

AC² bietet dir ein interessantes Veranstaltungsangebot rund um das Thema Innovation. Auf zwei Innovationsveranstaltungen erfährst du als Gründer oder Unternehmer, wie du Ideen findest und diese verwerten kannst. Außerdem erfährst du, welche Innovationsförderungen es gibt und wie man eine Idee schützen lassen kann. Ausrichter dieser Veranstaltungen ist die AGIT mbH.

Experten

Für spezielle Fragestellungen, z. B. zu Patenten, Rechtsformen oder steuerlichen Aspekten, stehen dir die Experten des AC²-Beraternetzwerkes zur Seite. Experten können zusätzlich zu deinem Mentor hinzugezogen werden. Du hast die Möglichkeit mehrere Experten zu unterschiedlichen Fragestellungen zu Rate zu ziehen.

Gutachter-Feedback

Teil der Betreuung sind auch die unabhängigen Gutachter, die deinen Businessplan bewerten und ein schriftliches Feedback erstellen, das dir zur Optimierung deines Businessplanes dienen soll.

Nutze die Möglichkeit, deinen Businessplan nach der Phase 1 aufgrund der qualifizierten Feedbacks zu überarbeiten, um deine Chancen in Phase 2 auf einen Gewinn zu erhöhen. Jeder Beitrag wird von zwei Gutachtern beurteilt, um eine ausgewogene Bewertung sicherzustellen.

Kontakte

AC² – der Gründungswettbewerb vermittelt Dir Kontakte zu wichtigen Anlaufstellen wie Kapitalgebern, Behörden, Steuerberatern, Werbeagenturen und anderen Partnern. Außerdem hast du auf zahlreichen Veranstaltungen die Gelegenheit, Unternehmer aus deiner Branche zu treffen und dein Netzwerk auszubauen.

Workshops

Um dir fachliche Unterstützung zu verschiedenen Themen zu geben, bieten wir verschiedene Workshops an.

Zu Beginn von AC²-der Gründungswettbewerb geben dir Mitglieder des AC²-Beraternetzwerkes in dem Workshop „Wie erstelle ich einen Businessplan?“ einen Überblick, welche Kapitel der Businessplan enthalten sollte und weisen auf Fallstricke hin.

Für die zehn nominierten Gründungsprojekte in den Phasen 1 und 2 bieten wir je Phase einen Workshop „Pitch“ an. Du trainierst mit erfahrenen Beratern, wie du in kürzester Zeit von deiner Geschäftsidee überzeugen kannst.

Vorlagen

Für die Erstellung deines Businessplans bieten wir dir auf der Homepage der GründerRegion verschiedene Vorlagen.

Deinen Businessplan schreibst du in der dafür vorbereiteten Word-Vorlage. Die Excel-Tabellen zur 3- und 5-Jahresplanung bietet dir eine gute Vorlage für deine Planungsrechnungen.

Mithilfe der Checklisten kannst du prüfen, ob dein Businessplan alle zu bearbeitenden Elemente für die jeweilige Abgabephase von AC² – der Gründungswettbewerb enthält und den Vorgaben des Wettbewerbs entspricht.

Die Vorlagen findest du im Downloadbereich unter www.gruenderregion.de.



Business Model Canvas

Bevor du beginnst, deinen Businessplan zu verfassen, kannst du mit dem sog.

Business Model Canvas' ein Geschäftsmodell für deine Geschäftsidee entwickeln.

Das Business Model Canvas setzt die wesentlichen Elemente eines erfolgreichen Geschäftsmodells (Kundensegmente, Wertangebote, Kanäle, Kundenbeziehungen, Einnahmequellen, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartner und Kostenstruktur) in Beziehung zueinander und macht sie skalierbar. Eine Vorlage des „Business Model Canvas“ (in englischer Sprache) erhältst du unter folgendem Link: www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc

Der Download erfordert die Eingabe deiner E-Mail-Adresse.

Alternativ erhältst du die Vorlage ohne Eingabe deiner E-Mail-Adresse unter folgendem Link: https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas

Drucke die Matrix möglichst großformatig aus und fülle die vorgegebenen Felder nach und nach mit Klebezetteln. So kannst du zum einen dein Geschäftsmodell permanent anpassen und gleichzeitig die Vorlage immer wieder verwenden.

→ Vertraulichkeit

Alle Mitglieder des AC²-Beraternetzwerkes – Mentoren, Experten, Gutachter und Jurymitglieder – sowie die Mitarbeiter von AC² haben eine Vertraulichkeitserklärung unterzeichnet.

Diese verpflichtet sie, alle Informationen, die sie im Rahmen des Wettbewerbs über die Gründungsteams, Geschäftsideen und deren Umsetzung gewinnen, streng geheim zu halten und nicht an Dritte weiterzugeben. So bleibt deine Idee vor ungewolltem Zugriff geschützt.



Innovation als Wettbewerbsvorteil

Innovation bedeutet nicht nur eine neue Idee/Erfindung/Entwicklung, sondern ein/e am Markt durchgesetzte/s Produkt/Dienstleistung. Ideen müssen also in neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren umgesetzt werden können, die ein Problem des Kunden lösen und ein klares Verkaufsargument aufweisen. Bei Folgeinnovationen müssen klare Vorteile zu den bisherigen Lösungen erkennbar sein. Aus dem Blickwinkel des Innovators müssen auch die Kosten und Erlöse der umgesetzten Idee in einem wirtschaftlich gesunden Verhältnis zueinanderstehen, d. h., die Umsetzung muss für das Unternehmen rentabel sein.

Eine Innovation muss dabei nicht der nächste Quantensprung in der Entwicklung neuer Technologien sein, wie z. B. die Dampfmaschine, das Flugzeug o.ä. In jeder Branche, in vielen Prozessen, in allen Unternehmen oder im Alltag und bei allen Zielgruppen gibt es Innovationspotenziale. Auch bereits bestehende Lösungen können verbessert werden, in dem

sie schneller, besser, kostengünstiger, verständlicher, digitaler oder einfach attraktiver gemacht werden.

Innovationen generieren

Die beste Inspiration für die Entwicklung von Innovationen sind Kunden und Märkte. Welche Bedürfnisse haben Menschen, wie sind diese gelöst oder welche sind nicht gelöst? Kann eine bessere, schnellere, günstigere Lösung entwickelt werden? Kann ein neues Geschäftsmodell dazu führen, dass neue Lösungen besser den Markt erreichen? Gerade im Zeitalter der Digitalisierung bieten sich viele neue Ansätze zur Entwicklung von Innovationen. Je komplexer die Märkte und damit Information werden, desto mehr Bedarf gibt es nach intelligenten, schnellen und digitalen Lösungen dieser Engpässe.

Mit diesen Fragestellungen anzufangen und adäquate Lösungen als Produkte/Dienstleistungen zu entwickeln, ist eine sehr gute Basis für eine Unternehmensgründung.

Auch bewährte Methoden können bei der Entwicklung von neuen Lösungen helfen. Neben den klassischen Methoden wie Brainstorming, Konfrontationstechniken, Metaplan-Technik,

¹ nach Alexander Osterwalder und Yves Pigneur (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Morphologischer Kasten etc., die eher für nicht technische Innovationen geeignet sind, können mit Methoden wie TRIZ (Theorie zur erfinderischen Lösung technischer Probleme) und „Grammatik des Erfindens“ von Professor Spies insbesondere technische Verbesserungen oder Erfindungen generiert werden. Befragen von Kunden, die Beobachtung der Märkte, der neuen Entwicklungen und Trends im Ausland sowie die Recherche in den Patentdatenbanken sind ebenfalls gute Quellen zur Entwicklung von neuen Ideen.

Innovationen schützen

Den Wettbewerbsvorteil einer Innovation mit einem Schutzrecht (Patent, Gebrauchsmuster, Designschutz, Marke u. a.) zu sichern, kann sinnvoll sein. Im Vorfeld sollten Gründer sich über die Möglichkeiten, Kosten und den Auswirkungen genauer erkundigen und beraten lassen. Vor der Anmeldung eines Schutzrechtes ist es unablässig, durch eine Recherche in den Datenbanken und beim Deutschen Patent- und Markenamt (DPMA) bzw. beim Europäischen Patentamt (EPO) den Neuheitscharakter der eigenen Erfindung/Entwicklung zu ermitteln, da nur für neue Erfindungen/Entwicklungen ein Schutzrecht angemeldet werden kann. Vor der Anmeldung der Schutzrechte ist darauf zu achten, dass man die Erfindung nicht veröffentlicht, sonst ist der Neuheitscharakter verloren. Das bedeutet u. a., dass bei jeglichen Gesprächen (Anfragen, Verhandlungen) und jeglicher Form von Präsentationen durchsetzbare Vertraulichkeitsvereinbarungen abgeschlossen werden sollten. Auch eine Veröffentlichung im Internet bzw. auf einer Messe gilt als neuheitsschädlich.

Ob das Schutzrecht national, europaweit oder weltweit erfolgen soll, entscheiden neben den

Wettbewerbskriterien die individuellen finanziellen Rahmenbedingungen, der angestrebte geographische Markt und die Durchsetzungsfähigkeit eines Schutzrechtes in dem jeweiligen Land. Es ist von grundsätzlicher Bedeutung, dass die Gründer sich vor Beginn der Maßnahmen in diesen Themenfeldern von Fachleuten, z.B. von der AGIT und dem Patent- und Normenzentrum der RWTH Aachen (PNZ), neutral beraten lassen.

Die Schutzrechtsanmeldung sollte über einen Patent- oder Rechtsanwalt laufen, damit z. B. die Patentansprüche verwertbar formuliert und mögliche Verletzungsgefahren von vornherein vermieden werden können.

Auch die Kosten der Schutzrechtsanmeldung, insbesondere bei Anmeldungen im Ausland, der Patentverletzungen und der Durchsetzung müssen berücksichtigt werden, damit in der Finanzplanung im Businessplan notwendige Mittel dafür eingeplant werden. Auch Gründungsunternehmen können Zuschussförderung für den Schutzrechtserwerb, z. B. über das WIPANO-Programm, bekommen.

Wir sind digitale Teamplayer!

app

Wirtschaftsprüfer
Steuerberater

Wirtschaftsprüfung

Steuerberatung

Consulting



Dipl.-Kfm. Dirk Peters^{1, 2}
Wirtschaftsprüfer | Steuerberater

Dipl.-Kfm. Michael Christen¹
Steuerberater

Thomas Müller⁴
Rechtsanwalt | Vorsitzender Richter
Finanzgericht Köln a.D.

Dipl.-Kffr. Sandra Fourné
Steuerberaterin

Dipl.-Betw. Karin Georg
Steuerberaterin

Claudia Kreuz³
Steuerberaterin

Dipl.-Kffr. Ruth Paa
Steuerberaterin

Marion Werry
Steuerberaterin

Dipl.-Kfm. Marc Zander^{1, 2}
Wirtschaftsprüfer | Steuerberater

Franz-Georg Pinhammer
vereidigter Buchprüfer | Steuerberater

Wolfgang Peschkin
Dipl.-Finanzwirt | Steuerberater

Dipl.-oec. Dieter Johnen
Steuerberater

Tanja Hellig B.A.
Steuerberaterin

Marion Lothmann
Steuerberaterin

Laura Kinny LL.M.
Steuerberaterin

Thomas Schleiter¹ LL.M.
Steuerberater

Dipl.-Betw. Hartmut Olbertz
Wirtschaftsprüfer | Steuerberater

Dipl.-Kfm. Sybilla Vondenbusch
Steuerberaterin

Margot Gasper
Steuerberaterin

Dipl.-Kffr. Elke Klatt
Steuerberaterin

Florian Oebel B.A.
Steuerberater

Jessica Blaschky B.A.
Steuerberaterin

¹ Partner im Sinne des PartG. | ² Fachberater ambulantes Gesundheitswesen (IHK)
³ Fachberaterin für den Heilberufbereich | ⁴ Of Counsel

AACHEN
AACHEN
STOLBERG
WÜRSELEN

Kackertstraße 20, 52072 Aachen
Trierer Straße 821, 52078 Aachen
Schellerweg 81 a, 52223 Stolberg
Langau 5, 52146 Würselen

Tel. (0241) 608320-0
Tel. (0241) 92835-0
Tel. (02402) 9580-0
Tel. (02406) 9560-0

Fax (0241) 608320-21
Fax (0241) 92835-50
Fax (02402) 9580-30
Fax (02406) 9560-24/-25

www.app-steuerberater.de

info@app-steuerberater.de

AC²-der Businessplan

Wie du dieses Handbuch verwenden solltest

Das dir vorliegende Handbuch wurde geschrieben, um dich bei der Erstellung eines Businessplans zu unterstützen. Alle Punkte, die ein klassischer Businessplan umfasst, werden hier beschrieben.

Im Hinblick auf die Bewertung durch die Gutachter ist es empfehlenswert, sich an die vorgegebene Gliederungsstruktur zu halten. Die einzelnen Kapitel des Handbuchs werden in drei Abschnitte gegliedert.

Im ersten Abschnitt und zu Beginn eines jeden Kapitels findest du eine mehr oder weniger ausgeprägte theoretische Abhandlung über den entsprechenden Themenkomplex aus dem Businessplan. Hier werden die inhaltlichen Themen des jeweiligen Kapitels des Businessplans erläutert und beschrieben, wie sie vor dem Hintergrund der Erstellung eines Businessplans zu verstehen sind.

Der zweite Abschnitt nennt sich Tipp. An dieser Stelle möchten wir dir einige Anhaltspunkte aus der Praxis geben. Auf was achten Kapitalgeber besonders? Wie kann ich mich von anderen Businessplänen differenzieren?

LEITFRAGEN **Der dritte Abschnitt** enthält **Leitfragen**, die nach den beiden Phasen des Gründungswettbewerbs unterteilt sind. Die Leitfragen für die Phase 1 solltest du im Businessplan **Phase 1** beantworten.

Die Leitfragen der **Phase 2** sind erst für den kompletten Businessplan relevant, den du in Phase 2 des Gründungswettbewerbs abgibst.

Mit Hilfe der einzelnen Leitfragen kannst du immer wieder den Stand deiner Arbeit überprüfen und, wenn notwendig, ergänzen. Bitte beachte, dass diese Leitfragen nur beispiel-

haft für die Fragen der Leser und Investoren aufgeführt sind und dir helfen sollen, deren Denkweise zu verstehen. Sie sind sicher nicht vollständig und es werden sich weitere, individuelle Fragen ergeben.



Das **Symbol „INNOVATION“** markiert Fragestellungen, auf die in den Innovationsveranstaltungen speziell eingegangen wird.



Die Tipps ergänzen die theoretischen Sachverhalte um Erfahrungen aus der Praxis mit anschaulichen Beispielen.

Was ist ein Businessplan?

Der Businessplan beschreibt in schriftlicher Form ausführlich eine Geschäftsidee. Hierbei werden das wirtschaftliche Umfeld, der Markt, die gesetzten Ziele und die benötigten finanziellen und personellen Ressourcen berücksichtigt.

Der Businessplan hat das Ziel, dir den Weg von der Idee bis zur erfolgreichen Unternehmensgründung aufzuzeigen. Die Arbeit für die Erstellung eines Businessplans wird sich für dich in jedem Fall lohnen, denn sie ist Grundlage für den Erfolg eines Gründungsvorhabens.

Warum brauche ich einen Businessplan?

Ein Businessplan erfüllt während und nach der Gründung deines Unternehmens vier Schlüsselfunktionen:

Kommunikation

Der Businessplan dient als zentrales Kommunikationsinstrument deiner Geschäftsidee gegenüber Kapitalgebern, Kooperationspartnern oder auch Kunden.

Alle relevanten Informationsbedürfnisse deiner Ansprechpartner sollten durch das Lesen des Businessplans erfüllt werden.

*Er sagt es klar und angenehm,
was erstens, zweitens, drittens käm.
Wilhelm Busch*

Planung

Die Planungsfunktion erfüllt der Businessplan durch das genaue Aufzeigen deiner Unternehmensziele, wie du diese erreichen willst und welche Ressourcen dazu nötig sind. Deine Geschäftsidee wird somit zu einem Unternehmenskonzept konkretisiert und zwingt dich, die ökonomischen Perspektiven deines Unternehmens kritisch zu hinterfragen. Hiermit lassen sich nicht nur Chancen, sondern auch Risiken erkennen, die im Vorfeld der Gründung bereits analysiert und gegebenenfalls durch Alternativen reduziert werden können.

Steuerung

Dein Businessplan wird dir als „Anleitung“ während der Umsetzung der Geschäftsidee dienen. Während des anstrengenden Tagesgeschäfts in der Gründungsphase ist er dein wichtigstes strategisches Steuerungselement und Grundlage erster Detailpläne.

Kontrolle

Der Businessplan ermöglicht dir das Aufstellen eines Soll-Ist-Vergleichs auf finanzieller und operativer Ebene. So kannst du frühzeitig erkennen, ob dein Unternehmen die gesetzten Meilensteine wie geplant erreichen wird oder Verzögerungen in Kauf genommen werden müssen.

Dem Businessplan wird deshalb eine so große Bedeutung beigemessen, da du mit seiner Vorlage unter Beweis stellst, dass du die vielfältigen Aspekte der Unternehmensgründung klar und verständlich darstellen kannst.

Du kannst dich am Businessplan immer wieder orientieren und überprüfen, ob du deine gesteckten Ziele auch erreicht hast.

Wer liest den Businessplan und warum?

Der Businessplan erfüllt eine Reihe von verschiedenen Aufgaben. Du kannst ihn als Vorlage bei Kunden, Zulieferern, Vertriebspartnern und vor allem bei Venture Capitalists, Business Angels oder Banken nutzen.

Aber auch für dich selbst ist der Businessplan ein Begleiter bei deinem Geschäftsvorhaben. Du kannst hier immer überprüfen, wie weit du in deinen Planungen schon fortgeschritten bist oder auch darauf aufmerksam gemacht wirst, wenn es nicht planmäßig läuft.

Im Rahmen des Gründungswettbewerbes wird dein Businessplan auch von den Mitgliedern der Jury und deinem Mentor gelesen, um sich einen Überblick über deine bisherige Arbeit zu verschaffen.

Was zeichnet einen guten Businessplan aus?

Das Geschäftsvorhaben, für das der Businessplan geschrieben wird, und der Zweck, für den er gedacht ist, haben einen entscheidenden Einfluss auf seine Gestaltung.

Ein Businessplan für eine Neugründung sieht beispielsweise anders aus als für ein Unternehmen, für das ein neues Geschäftsfeld aufgebaut werden soll.

Aber trotz aller Unterschiede weisen alle Businesspläne einige Gemeinsamkeiten auf: In ihnen soll eine umfassende Einschätzung der Chancen und Risiken einer bestimmten Geschäftstätigkeit gegeben werden.

Die Beachtung nachfolgender Hinweise und Grundregeln kann für den Erfolg deines Businessplans entscheidend sein:

Ein guter Businessplan beeindruckt durch Klarheit.

Der Leser muss auf seine Fragen aussagekräftige Antworten erhalten und es müssen entsprechend deiner jeweiligen Interessen bestimmte Akzente gesetzt werden. Dies bedeutet, dass dein Businessplan übersichtlich strukturiert sein muss.

Präsentiere ihn vor der endgültigen Vorlage nach Möglichkeit vor einem Testpublikum (z. B. deinem Mentor im Rahmen des Wettbewerbs), damit schwer verständliche Passagen identifiziert oder ein zusätzlicher Erklärungsbedarf erkannt werden können.

Ein guter Businessplan überzeugt durch Sachlichkeit.

Selbst die beste Idee sollte sachlich dargestellt werden – auf diese Weise gibst du dem Leser die Möglichkeit, die vorgebrachten Argumente sorgfältig abzuwägen.

Eine überschwängliche Darstellung als Werbetext wirkt eher störend und kann beim Leser Skepsis hervorrufen. Aber auch das Gegenteil wäre falsch: Eine zu kritische Darstellung der eigenen Idee kann abschreckend wirken.

Du solltest deine Angaben im Businessplan deshalb sachlich richtig und nach bestem Wissen und Gewissen machen.

Bestehende Schwächen solltest du so beschreiben, dass Schritte zur Verbesserung oder Beseitigung bereits erkennbar sind.

Ein guter Businessplan ist auch für Laien verständlich.

Grundsätzlich gilt: So technisch wie nötig, so allgemeinverständlich wie möglich.

Manchmal wird angenommen, dass man mit einer Vielfalt technischer Details, umfangreichen Konstruktionsplänen und klein gedruckten Auswertungsbögen die eigene Kompetenz

dem Leser besonders nachdrücklich zeigen kann. Diese Erwartung ist aber unwahrscheinlich, da sich nur in den seltensten Fällen ein technischer Experte mit den Ausführungen beschäftigt. Deshalb wird in der Regel eine vereinfachte Darstellung und gegebenenfalls eine erklärende Zeichnung oder Fotografie bevorzugt.

Technische Einzelheiten zum Produkt oder Fertigungsverfahren gehören, falls notwendig, in den Anhang.

Ein guter Businessplan ist „wie aus einem Guss“.

Vermutlich werden auch bei dir mehrere Personen an der Erstellung des Businessplans mitarbeiten. Das ist auch gut so, denn vielfach sind die Expertisen im Team auf mehrere Personen verteilt.

Gerade deshalb ist es vorteilhaft, wenn die eigentliche Reinschrift dann von einer einzelnen Person übernommen wird. Auf diese Weise stellst du sicher, dass es zu keinem zusammengewürfelten Dokument kommt, welches in Darstellungsart und -tiefe starke Unterschiede aufweist.

Ein guter Businessplan ist dein optisches Aushängeschild.

Auch optisch soll der Businessplan eine Einheit bilden. Dazu gehört eine an Strukturen und Inhalte gekoppelte Verwendung von Schrifttypen, eine saubere Einbindung von aussagekräftigen Grafiken sowie gegebenenfalls eine Kopfleiste mit Firmenlogo.

Wie sieht ein Businessplan aus?

Der Businessplan enthält alles, was ein Investor wissen muss, um in das Vorhaben investieren zu wollen.

Gliedere dein Geschäftsvorhaben und halte dich an die vorgegebene Struktur. Ein Inhaltsverzeichnis erleichtert dem Leser die Übersicht.

Alle Themen, die den Leser interessieren könnten, sollten knapp, aber dennoch vollständig behandelt werden.

Der Businessplan sollte ca. 30 Seiten (ohne Anhang) umfassen, wobei +/- fünf Seiten durchaus zulässig sind.

Solltest du im Anhang Tabellen verwenden, so stelle auch diese klar und übersichtlich dar.

Ein Deckblatt rundet das äußere Erscheinungsbild ab.

Die 7 Elemente des Businessplans im Überblick

Businesspläne weisen bestimmte Kernelemente auf, die vorhanden sein müssen. Hinzu kommt in der Regel noch ein Anhang, in dem erläuternde Informationen, häufig in tabellarischer oder grafischer Form, gegeben werden.

Im Folgenden werden die einzelnen Elemente vorgestellt. Am Ende jeder Beschreibung findest du eine Reihe von Leitfragen, die dir als „Checkliste“ dienen kann. Anhand dieser kannst du überprüfen, inwieweit dein Businessplan inhaltlich vollständig ist.

	Empfohlene Seitenzahl	Phase 1	Phase 2
Deckblatt	1 Seite	✓	✓
Inhaltsverzeichnis	1 Seite	✓	✓
1. Zusammenfassung	1 Seite	✓	✓
2. Produkt oder Dienstleistung	3–4 Seiten	✓	✓
3. Geschäftsmodell und Organisation	4–5 Seiten	✓	✓
4. Branche und Markt	3–4 Seiten	✓	✓
5. Marketing und Vertrieb	4 Seiten		✓
6. Realisierungsplanung	4 Seiten		✓
7. Planungsrechnungen (inkl. Tabellenblätter)	6–8 Seiten		✓
Lebenslauf (für jedes Teammitglied)	individuell	✓	✓
Anhang (optional)	individuell	✓	✓

1. ZUSAMMENFASSUNG

Die Zusammenfassung (Executive Summary) soll auf kleinstem Raum das Interesse der Leser und insbesondere das der Kapitalgeber wecken. In ihr werden kurz die wichtigsten Aspekte des Businessplans aufgegriffen: Zunächst solltest du in wenigen Zeilen dein Angebot, d. h. dein Produkt oder deine Dienstleistung, vorstellen.

Achte insbesondere auf den Kundennutzen. Versuche idealerweise in einem Satz darzustellen, wie dein Unternehmen Geld verdient, d. h. dein Geschäftsmodell zu erläutern. Weiterhin solltest du die Kompetenzen des Gründungsteams sowie den relevanten Zielmarkt beschreiben.

Die Zusammenfassung schließt mit Informationen über den benötigten Investitionsbedarf und der zu erwartenden Renditeentwicklung.

Schildere dein Geschäftsvorhaben klar und sachlich, sodass auch ein Laie es problemlos verstehen kann. Damit zeigst du dem Leser, dass du dein Geschäft verstehst und - was noch viel wichtiger ist - in der Lage bist, es in wenigen, einfachen Sätzen zu vermitteln.

Leitfragen Zusammenfassung

Phase 1	Phase 2
Was genau ist die Geschäftsidee? Ist die Geschäftsidee in leicht verständlicher Weise formuliert?	Wie soll das Unternehmen Geld verdienen?
Was ist das Besondere an deiner Idee im Vergleich zu existierenden Angeboten und worin liegt der eigentliche Kundennutzen?	Welche Chancen und Risiken werden im Zusammenhang mit der Geschäftsidee gesehen?
Wie sieht das Geschäftsmodell aus (Rechtsformen, Beteiligungen etc.)?	Wie werden sich Umsatz und Gewinn in deinem Unternehmen entwickeln?
Welchen Zielmarkt sprichst du an?	Wie hoch ist der gesamte Kapitalbedarf?
Was zeichnet deinen Markt/deine Branche aus?	
Wie hoch sind Kapitalbedarf und Umsatz grob geschätzt?	
Welche Eigenschaften zeichnet dich bzw. dein Team als Gründer und Manager aus?	

Wichtig: Gehe bei der Erstellung der Zusammenfassung mit besonderer Sorgfalt vor.

Die Zusammenfassung ist entscheidend dafür, ob der Businessplan insgesamt gelesen wird. Es gilt: Die Qualität der Zusammenfassung wird für sich genommen noch nicht ausreichen, einen Kapitalgeber zur Förderung deines Vorhabens zu bewegen – sie kann ihn jedoch davon überzeugen, von einer Förderung abzusehen.

Empfohlener Umfang: Die Zusammenfassung sollte in drei bis fünf Minuten gelesen und verstanden werden können. Das entspricht in etwa einer DIN-A4-Seite Fließtext. Du kannst dies testen, indem du die Zusammenfassung einer völlig unbeteiligten Person vorlegst.



Tipp

Schreibe die Zusammenfassung ganz zum Schluss. Gerade nach Fertigstellung aller Bausteine kannst du deine Ideen und Ziele besonders präzise und knapp formulieren. Beachten auch, dass die Zusammenfassung einen eigenen Baustein darstellt.

Grobaufstellung Kapitalbedarf und Umsatz

Zwar musst du für den Businessplan in Phase 1 noch keinen detaillierten Finanzbedarf ermitteln, du solltest jedoch in tabellarischer Form Umsatz, Kapitalbedarf und Mitarbeiterzahl für deine angestrebte Unternehmensgründung abbilden.

Die Tabelle findest du im Internet unter www.ac-quadrat.de.

Bitte füge diese Tabelle dem Businessplan Phase 1 als Anlage bei.

Die Angaben sind besonders für die Einschätzung deiner Geschäftsidee durch den Gutachter oder die Juroren wichtig, da dein Vorhaben für diese andernfalls im Vorfeld nur sehr schwer einschätzbar ist.

	2022	2023	2024	2025	2026
Umsatz (in Tausend EUR)					
Mitarbeiter*					
Kapitalbedarf (in Tausend EUR)					

*Bitte gebe bei den Mitarbeiterzahlen alle im Unternehmen beschäftigten Personen an (auch die Gründungsperson(en)).

Anmerkung: Für den Businessplan in Phase 2 musst du in der Zusammenfassung keine Kennzahlen angeben.

Diese sind in Phase 2 durch die Kapitel Planungsrechnungen sowie Investitions- und Finanzierungsplan abgedeckt.

von STARTUP bis NACHFOLGE



Krefelder Straße 123 · 52070 Aachen

Wir beraten Menschen.

wotax
 DER BERATER

2. PRODUKT ODER DIENSTLEISTUNG

Der Schlüssel zum Erfolg deines Unternehmens sind deine Kunden. Kunden werden dein Produkt bzw. deine Dienstleistung nur dann kaufen, wenn du dir davon eine Bedürfnisbefriedigung bzw. Problemlösung versprichst.

Grundlegende Voraussetzung für deinen Unternehmenserfolg ist somit die Fähigkeit deines Produktes bzw. deiner Dienstleistung, ein Bedürfnis deiner Kunden zu befriedigen bzw. ein Problem deines Kunden zu lösen.

In diesem Kapitel solltest du deswegen ausführlich beschreiben, worum es sich bei deinem Produkt oder deiner Dienstleistung handelt, welches Kundenbedürfnis es erfüllt oder welches Kundenproblem genau durch dein Angebot gelöst wird. Weiterhin solltest du erklären, wie dies geschieht.

Gegebenenfalls solltest du im Falle eines physischen Produkts auch auf den Produktionsprozess eingehen und angeben, ob deine Produktidee bereits rechtlich geschützt ist oder ein Schutz angestrebt wird. Des Weiteren solltest du deine Preisstrategie erläutern.

2.1 Produkt- oder Dienstleistungsbeschreibung

Beschreibe zunächst dein Produkt oder deine Dienstleistung. Was möchtest du anbieten? Was ist das Besondere daran?

Achte bei der Erläuterung eines technischen oder wissenschaftlichen Produkts oder Verfahrens darauf, dass auch Laien dies nachvollziehen können.

Erläutere hier dein Alleinstellungsmerkmal (USP: Unique Selling Proposition).

Dies heißt nicht, dass du ein völlig neues Produkt (oder eine völlig neue Dienstleistung) auf den Markt bringen musst.

Gehe darauf ein, womit du dich (auch in Einzelpunkten) von der Konkurrenz abheben, häufig liegt der Mehrwert für den Kunden in einer kleinen Veränderung.

Leitfragen Produkt-/Dienstleistungsbeschreibung

Phase 1	*LEITFRAGEN*
Hast du dein Produkt/deine Dienstleistung präzise und verständlich beschrieben?	
Hast du Varianten beschrieben?	
Welche Zusatzleistungen planst du zu deinem Produkt?	
Was unterscheidet dein Angebot von anderen Produkten/Dienstleistungen auf dem Markt?	

2.2 Kundenvorteile/Kundennutzen

Entscheidend für den Markterfolg deiner Geschäftsidee wird der Kundennutzen deines Produktes oder deiner Dienstleistung im Vergleich zum Angebot der Konkurrenz oder alternativen Lösungen sein.

Vorsicht: Manche Neugründung mit einer tollen Geschäftsidee scheitert daran, dass der Kunde die eigentlichen Vorzüge des Produktes nicht versteht.

Versetze dich bei der Formulierung dieses Abschnittes in die Situation deines potenziellen Kunden:

Was wird ihm bei der Kaufentscheidung am wichtigsten sein?
 Welche Bedürfnisbefriedigung erwartet er?
 Inwieweit werden seine Bedürfnisse von einem Konkurrenzangebot nur unzureichend befriedigt?
 Wo liegt die Chance für dein Produkt?

Gehe in diesem Kapitel insbesondere auf die Innovation deines Produktes und den daraus entstehenden Vorteil für den Kunden ein. Wenn es dir möglich ist, versuche, den Kundennutzen in Zahlen auszudrücken. Achte bei der Kommunikation darauf, dass sich diese an der Zielgruppe orientiert.

Der Kunde muss überzeugt werden, dass dein Angebot einen hohen Nutzen oder Mehrwert bietet - nur dann wirst du erfolgreich sein.

Leitfragen Kundenvorteile/Kundennutzen

Phase 1	*LEITFRAGEN*
Wie und als was willst du vom Kunden wahrgenommen werden?	
Auf welches Problem oder welche Bedürfnisse deines Kunden gehst du mit deinem Produkt/Dienstleistung ein?	
Welchen Kundennutzen hat dein Produkt/deine Dienstleistung?	
Welche Eigenschaften deines Produkts/deiner Dienstleistung führen zu dem erwarteten Kundennutzen?	
Welche produktbezogenen Kundenwünsche könnten auf dich zukommen?	
Wie reagierst du darauf?	

 **Tipp**

Viele Unternehmensgründer betrachten ihre Geschäftsidee aus Sicht des Erfinders und versäumen es, die Kundenbedürfnisse zu berücksichtigen. Ein Investor hingegen beobachtet den Markt und versucht, sich in den Kunden hineinzusetzen.

Beispiel: Der Unternehmensgründer sieht die Produktvorteile in der Schnelligkeit oder Kompaktheit seines Produkts. Der Investor sieht die Vorteile des Produkts in der Zeit- und Kostenersparnis für den Kunden.

Denke daran: Das Produkt ist immer nur Mittel zur Erfüllung eines Kundenbedürfnisses!

2.3 Entwicklung Produkt/Dienstleistung

An dieser Stelle erläuterst du dem Leser des Businessplans den Stand der Entwicklung deines Produkts oder deiner Dienstleistung.

Sollte bereits ein Prototyp vorhanden sein oder es bereits einen Pilotkunden geben, so kannst du hiermit insbesondere Kapitalgebern zeigen, dass du der Herausforderung gewachsen bist.

Das wiederum spricht für eine Investition in gerade dein Unternehmen.

Sollte es zur Verständlichkeit deines Produktes beitragen, kannst du auch ein Foto oder eine Zeichnung davon beilegen (detaillierte Zeichnungen, Skizzen etc. solltest du im Anhang unterbringen). Auch hier solltest du bei deiner Darstellung darauf eingehen, worin die Innovation besteht und welchen Vorteil du gegenüber Mitbewerbern bietest. Verschweige eventuell noch zu behebbende Probleme nicht, sondern erkläre, wie du diese angehen willst. Gehe auch auf erforderliche Zulassungen (z. B. TÜV) ein.

Deine Idee kann noch so gut sein – wenn sie den gesetzlichen Anforderungen nicht genügt, wirst du sie nicht umsetzen können. Beschreibe deshalb, welche Zulassungen bei TÜV, Bundesgesundheitsamt etc. bereits bestehen, beantragt sind oder noch beantragt werden müssen.

Leitfragen Entwicklung Produkt/Dienstleistung

Phase 1	*LEITFRAGEN*
In welchem Entwicklungsstadium befindet sich dein Produkt/deine Dienstleistung?	
Welche Entwicklungsschritte planst du?	
Ist die Funktionsweise deiner Idee durch einen Prototypen belegt?	
Welche Versionen deines Produkts/deiner Dienstleistung wird es geben?	
Hast du Folge- und Weiterentwicklungen geplant?	

Phase 1
Welche gesetzlichen Zulassungen sind erforderlich?
Wie werden diese Zulassungen erreicht?
Kann deine Innovation durch Dritte gefördert werden?

Schutz der Produktidee

Das Thema Patente oder Gebrauchsmusterschutzrechte zum Schutz vor Nachbau ist wichtig und sollte gesondert behandelt werden.

Wie stellst du sicher, dass dein Wettbewerbsvorteil nicht durch Nachahmung anderer sofort wieder verloren geht?

Leitfragen Schutz der Produktidee

Phase 1	*LEITFRAGEN*
Worin besteht die Innovation deiner Idee?	
Besitzt du Patente oder Lizenzrechte?	
Bestehen bereits Schutzrechte anderer auf diese Erfindung/Entwicklung?	
Wie kann ich mich von Schutzrechten anderer abgrenzen? Müssen Lizenzen erworben werden? Zu welchen Kosten?	

2.4 Fertigung/Erstellung

Hier legst du den Prozess der Leistungserstellung dar, d. h. welcher Prozess erforderlich ist, um dein Produkt herzustellen oder deine Dienstleistung anbieten zu können. Das beinhaltet auch Angaben zu Anlagen, die angeschafft oder Räumlichkeiten, die angemietet werden müssen.

Zeige auf, welche Kapazitäten erforderlich sind, um das gewünschte Absatzvolumen zu erreichen. Welche Investitionen sind dazu notwendig? Gebe einen kurzen Überblick.

Beruhet dein Wettbewerbsvorsprung in besonderer Weise auf dem Herstellungs- bzw. Entwicklungsvorgang, solltest du diesen Punkt ausführlich darstellen.

Es kommt dabei nicht nur darauf an, die technischen Fähigkeiten zu beschreiben, sondern auch zu zeigen, dass die personellen Kapazitäten und Qualifikationen vorhanden sind, um z. B. bei Weiterentwicklungen konkurrenzfähig zu bleiben. Dies bezieht sich sowohl auf den Prozess der Herstellung als auch auf die Neuentwicklung von Produkten.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Sicherstellung der Qualität. Selbst wenn du deinen Wettbewerbsvorsprung auf der preislichen Ebene ansiedelst, darfst du den Aspekt der Qualität nicht vernachlässigen.

Du wirst nur dann zufriedene Kunden binden können, wenn du auch auf der qualitativen Ebene konkurrenzfähig bist.

 **Tipp**

Um günstige Einkaufsquellen aufzuspüren und optimale Konditionen zu bekommen, kannst du dich an folgenden Auswahlkriterien orientieren:

- Größe und Struktur
- Preise
- Rabatte, Skonti
- Qualität
- Transportkosten und -Flexibilität
- Serviceleistungen
- Zahlungszeitraum

Bezugsquellen für den Einkauf sind Einkaufsverbände, Messen, Branchenbücher, Branchenadressen der IHK und der HWK, Branchenportale im Internet u. a.

Leitfragen Fertigung/Erstellung

LEITFRAGEN

Phase 1	Phase 2
Welche Voraussetzungen sind für die Herstellung erforderlich?	
Welche Ressourcen (materiell und immateriell) benötigst du für die Produktion? Gibt es Teile und Leistungen, die du hinzukaufen kannst?	Welche Kosten entstehen bei der Erstellung und Lieferung deines Produkts/deiner Dienstleistung? (Auf Plausibilität mit dem Finanzplan achten!)
Welche Maschinen werden für den Produktionsprozess benötigt? Welche Investitionen musst du für die Fertigung tätigen?	Wie sicherst du die Qualität deiner Produkte?
Wo wirst du fertigen?	
Wer sind deine Lieferanten bzw. Zulieferer?	
Wie kann der Fertigungsprozess schematisch dargestellt werden?	

2.5 Preisstrategie

Der Preis, den du mit deinem Produkt erzielen kannst, hängt von der Zahlungsbereitschaft des Kunden ab. In Kapitel 2.2 hast du den Nutzen für den Kunden bereits ausgewiesen. Lege jetzt eine Preisspanne für diesen Kundennutzen an deinem Produkt/deiner Dienstleistung fest. In Gesprächen mit potenziellen Kunden kannst du deine Annahme später bearbeiten und verfeinern.

Der Preis wird nicht nur von den Produkt-/Produktionskosten bestimmt. Er ist vor allem eine Folge der Bereitschaft des Kunden, den von dir geforderten Preis zu bezahlen.

Wenn der auf dem Markt erzielbare Preis die Kosten auf absehbare Zeit nicht deckt, solltest du deine Geschäftsidee dringend überdenken! Bedenke, dass bei dir lediglich die Nettopreise verbleiben. Der Kunde zahlt den Bruttopreis inklusive Umsatzsteuer.

Welche Preisstrategie du für dein Produkt wählen willst, hängt von deinem Ziel ab.

Möchtest du mit einem tiefen Preis schnell auf den Markt vordringen (Penetrationsstrategie)?

Oder willst du von Beginn an dein Produkt mit einem möglichst hohen Preis auf dem Markt anbieten (Abschöpfungsstrategie)? Die Abschöpfungsstrategie wird in der Regel von jungen innovativen Firmen verfolgt.

Ein Grund hierfür liegt in der Annahme, dass neue Produkte vom Kunden häufig als besser eingeschätzt werden und deshalb auch mehr kosten dürfen. Ein weiterer Grund besteht darin, dass höhere Preise auch zu höheren Margen führen und somit dem Unternehmen ermöglicht wird, sein Wachstum selbst zu finanzieren.

Im Gegensatz zur Abschöpfungsstrategie erfordert die Penetrationsstrategie eine höhere Anfangsinvestition, damit das Produkt der erwarteten höheren Nachfrage überhaupt gerecht werden kann. Kapitalgeber wollen dieses Investitionsrisiko jedoch nach Möglichkeit vermeiden.



Tipp

Die Orientierung der Preisbildung erfolgt an:

DER NACHFRAGE > Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis.

DEM WETTBEWERB > Unter Umständen sind Preiszugeständnisse erforderlich.

DEN KOSTEN > Das Kostendeckungsprinzip ist zu realisieren.

DEM GEWINN > Ein Gewinn in zufriedenstellender Höhe ist das Ziel.

Leitfragen Preisstrategie

LEITFRAGEN

Phase 1	Phase 2
Welche Preisstrategie ist für dein Unternehmen und dein/e Produkt/e sinnvoll?	Hast du einen Preis bzw. eine Preisspanne festgelegt?
Verfolgst du eine obere, mittlere, untere Preisausrichtung? Warum?	Wie bist du auf diesen Preis gekommen? Welche Kalkulation liegt deinen Preisen zugrunde?
Wie wirst du deine Preisstrategie im Verlauf der Zeit ändern? Willst du Rabatte gewähren?	Verfügst du über Kalkulationsunterlagen (Verbände, Betriebsvergleichsdaten)?

3. GESCHÄFTSMODELL UND ORGANISATION

3.1 Geschäftsmodell

In diesem Kapitel gehst du auf das Geschäftsmodell deines Unternehmens ein.

Es beschreibt die Funktionsweise deines Unternehmens und auf welche Weise du Gewinne erwirtschaften willst.

Zunächst beschreibst du die Grundstruktur deines Unternehmens, hierzu gehören die Firma (der Name deines Unternehmens) und welche Rechtsform du für dein Unternehmen wählst. Begründe, warum du dich für eine bestimmte Rechtsform entschieden hast und welche Vor- und Nachteile diese für dein Unternehmen hat.

Klare Ziele

Im nächsten Schritt formulierst du klare Ziele für die nächsten drei bis fünf Jahre. Entwickle dabei auch eine Vision. Eine gute Unternehmensvision drückt aus, warum du dein Unternehmen gründest und wo du in fünf bis zehn Jahren stehen willst.

So bietet deine Vision den notwendigen Orientierungsrahmen für deine weitere Planung und für die Ziele, die du erreichen willst.

Hiermit stellst du klare Anforderung an dein Geschäftsmodell und deine Organisation, die du bei der folgenden Planung berücksichtigen musst.



Tipp

Formuliere deine Ihre Ziele **SMART**

S – spezifisch: Ziele müssen eindeutig definiert sein.

M – messbar: Ziele müssen messbar sein.

A – Akzeptiert: Ziele müssen ansprechend sein und anerkannt werden.

R – realistisch: Ziele müssen möglich sein.

T – Terminiert: Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.

Das Geschäftssystem – Wertschöpfungskette und Ertragsmodell

Jetzt beantwortest du die zentrale Frage in diesem Kapitel:

Wie willst du mit deinem Unternehmen Geld verdienen? Gehe dabei auf die gesamte Wertschöpfungskette ein: Wie wird der Nutzen für deine Kunden generiert, d. h. welche verschiedenen Stufen der Wertschöpfung existieren und welche Aktivitäten werden von wem durchgeführt?

Stelle die Einzeltätigkeiten der unternehmerischen Aufgaben zusammenhängend dar. Somit entsteht ein Bild von der Wertschöpfung in deinem Unternehmen.

Dies kannst du in Form eines Prozesses darstellen, der alle wichtigen Einzelaktivitäten beinhaltet, die zur Bereitstellung und Auslieferung eines Endprodukts an den Kunden erforderlich sind.

Zeige dem Leser dabei auf, wie dein Unternehmen funktioniert.

Dabei hilft dir das Wertschöpfungsketten-Modell:



Gehe auch auf dein Ertragsmodell ein und erläutere, wie dein Unternehmen aus seinen Aktivitäten und dem durch diese entstehenden Kundennutzen Erträge generiert, insbesondere, welche Einnahmen aus welchen Quellen kommen.

Leitfragen Geschäftsmodell

Phase 1	Phase 2
Welche Rechtsform soll dein Unternehmen haben?	
Ist der von dir gewählte Firmenname geschützt und ist die Internetdomain verfügbar?	
Was ist deine Unternehmensvision?	
Welche Unternehmensziele hast du dir gesetzt?	Mit welchen Maßnahmen willst du deine Unternehmensziele erreichen?
Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren?	
Ist deine Wertschöpfungskette in sich logisch geschlossen?	Wie sieht dein Ertragsmodell aus? In welchen Wertschöpfungsabschnitten verdienst du Geld?

LEITFRAGEN

3.2 Gründungsteam und Schlüsselpositionen

Dieses Kapitel ist für Kapitalgeber sehr wichtig. Der potenzielle Investor kann sich hier über das Know-how des Gründungsteams informieren. So kommt er zu einer ersten Einschätzung über die Umsetzungskompetenz der Unternehmensführung. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass Investoren die Qualität des Gründungsteams bei der Investitionsent-

scheidung genauso stark berücksichtigen wie das Potenzial der Geschäftsidee. Präsentiere dich also von deiner besten Seite!

Vorstellung des Gründungsteams

Stelle hier deine Gründungsteammitglieder mit Kurzbiografien vor. Ergänzend solltest du dem Anhang einen tabellarischen Lebenslauf von jedem Teammitglied beifügen.

Ein Unternehmen bauen ist so kreativ wie ein Bild malen oder ein Buch schreiben.

Phil Knight, Gründer & Chef Nike

Sowohl Kurzbiografie als auch tabellarischer Lebenslauf im Anhang sollten Informationen wie Ausbildung, Berufserfahrung und besondere Auszeichnungen enthalten.

Vergesse nicht, die einzelnen Verantwortlichkeiten innerhalb des Gründungsteams zu erwähnen. Wer soll Geschäftsführer werden? Was qualifiziert genau diese Person dazu? Falls dein Gründerteam bereits zusammengearbeitet hat, beispielsweise in einer wissenschaftlichen Forschungsgruppe, sollte dies festgehalten werden. Damit beweist du dem Leser und insbesondere dem Investor, dass ein gemeinsames Arbeiten dem Team nicht fremd ist.



Tipp

Scheue dich nicht davor, auch deine Berater und Vertrauten anzugeben. Das zeigt dem Kapitalgeber, dass du professionell arbeitest und beruhigt ihn zusätzlich. Aus Sicht der Investoren hat sich folgendes Anforderungsprofil an ein gutes Gründerteam bewährt:

- Hat das Team bereits zusammengearbeitet?
- Haben die Teammitglieder relevante Erfahrungen?
- Kennen die Gründer ihre Schwächen und sind sie bereit, die Lücken zu schließen?
- Haben sich die Gründer auf ihre zukünftigen Rollen geeinigt?
- Sind die Eigentumsverhältnisse geklärt?
- Stehen die einzelnen Mitarbeiter voll hinter dem Vorhaben?

Fehlen dir noch Kompetenzen, die zur Umsetzung der Geschäftsidee notwendig sind, solltest du dies dem Leser aufzeigen und zugleich abschätzen, wann du diese Lücke schließen willst. Besetzt du eine wichtige Position mit einer unerfahrenen Person, solltest du eine genaue Begründung liefern.

Leitfragen Gründungsteam und Schlüsselpositionen

Phase 1	Phase 2
Sind alle Mitglieder des Gründungsteams erwähnt?	
Sind die Kurzprofile aussagekräftig: Ausbildung, Berufserfahrung, Erfolge?	Wie verteilst du entsprechend der Kompetenzen Verantwortlichkeiten im Team?
Sind Lebensläufe für jedes Teammitglied im Anhang beigefügt?	Hast du deine Berater und Netzwerkpartner aufgeführt?
	Sind alle notwendigen Kompetenzen zur Umsetzung der Geschäftsidee vorhanden?
	Wie und wann werden fehlende Kompetenzen aufgefüllt?

LEITFRAGEN

Beispielhaftes Organigramm



3.3 Organisationsstruktur

Stelle in diesem Kapitel auch den organisatorischen Aufbau deines Unternehmens dar. Der interne Organisationsaufbau soll dem Leser einen ersten Eindruck über die Berichtslinien, Über- und Unterordnungsbeziehungen und die benötigten Funktionen zum Gründungszeitpunkt geben. Gehe dabei auch auf die internen Kommunikationsmaßnahmen ein.

Wie machst du Individualwissen allen zugänglich? Gibt es Partner, mit denen du kooperierst? Welche Vorteile ergeben sich daraus?

Beantworte diese Fragen und behalte im Hinterkopf, dass die Größe deiner Organisation im Einklang mit der Unternehmensentwicklung stehen sollte!

Den internen Organisationsaufbau kannst du durch die Verwendung eines Organigramms darstellen. Ein Organigramm erfasst alle in einem Unternehmen vorhandenen Stellen und namentlich deren Inhaber und gibt dabei Über- und Unterordnungsverhältnisse an:

Du musst deine Organisation zum jetzigen Zeitpunkt nicht bis in die unterste Ebene durchgeplant haben. Du solltest aber zumindest die Führungsfunktionen definieren.

Leitfragen Organisationsstruktur

Phase 2

LEITFRAGEN

Wie ist deine Organisation strukturiert und aus welchen Funktionen besteht sie?

Wie stellst du sicher, dass Individualwissen dem gesamten Unternehmen zugänglich ist?

Welche Firmen- und Mitarbeiterkultur strebst du an?

3.4 Personalbedarf

Wenn du deinen Businessplan aufstellst, gehe auch auf den Personalbedarf ein. Zeige dem Investor, wie du, wenn das eigene Team womöglich nicht mehr ausreicht, zusätzliches Personal rekrutieren willst. Kurzfristiger Personalbedarf kann aus verschiedenen Gründen entstehen (Krankheit, Produktionsspitzen etc.). Wappne dich schon im Vorfeld für diese Situationen.

Erstelle eine Personalplanung für die einzelnen Bereiche deines Unternehmens für die nächsten drei bis fünf Jahre. Kalkuliere im zweiten Schritt, welche Personalkosten inklusive Lohnnebenkosten entstehen und ergänze diese in der Personal- sowie Finanzplanung.

Plane ausreichend Personal ein und berücksichtige auch, dass eventuell Fremdleistungen, wie z. B. Aushilfen und freie Mitarbeiter, benötigt werden.



Gebe anschließend für deine Personalplanung Kostengrößen an, damit die gesamten Personalkosten (Lohn- und Lohnnebenkosten) für deine Rentabilitätsrechnung im Kapitel 7.2 ermittelt werden können.

Zur Übersichtlichkeit und Verwendung im Rahmen der Planungsrechnungen nutze eine Tabelle (hier beispielhaft aufgeführt), die du dem Anhang beifügen kannst:

Beschäftigte	Gehalt p. a.	1. GJ	2. GJ	3. GJ
Geschäftsführer	Variabel	1	1	1
Bürohilfe	6.000 Euro	0,75	1	1
Techniker	39.000 Euro	0,75	1	2
Ingenieur	48.000 Euro	0	1	1
Vertrieb	72.000 Euro	0	0	1
Summe Vollzeit		2,5	4	6
Studentische Hilfskräfte	8.400 Euro	2	2	2

Leitfragen Personalbedarf

LEITFRAGEN

Phase 2
Welchen Personalbedarf erwartest du für die einzelnen Bereiche deines Unternehmens in den nächsten drei bzw. fünf Jahren?
Über welche Qualifikationen müssen deine Mitarbeiter verfügen?
Welche Maßnahmen setzt du ein, um Personal an Ihr Unternehmen zu binden? 
Gibt es Zusatzleistungen für die Mitarbeiter, z. B. ein 13. Gehalt?
Wie hoch sind die Personalkosten inkl. Lohnnebenkosten (22%)?
Wie förderst du die Kreativität deiner Mitarbeiter? 

*Mitarbeiter können alles:
wenn man sie weiterbildet,
wenn man ihnen
Werkzeuge gibt, vor allem
aber, wenn man es ihnen
zutraut.
Hans-Olaf Henkel,
ehem. Manager*

4. BRANCHE UND MARKT

Gute Kenntnisse von Markt und Wettbewerb werden entscheidend für den Erfolg deines Unternehmens sein. Die Analyse von Branche, Markt und Wettbewerb im folgenden Kapitel hilft dir, das Marktpotenzial deines Unternehmens abzuschätzen. Gleichzeitig wirst du Chancen und Risiken erkennen, die du in Kapitel 6.1 noch einmal aufgreifen wirst.

Darüber hinaus solltest du auch deine Wettbewerber im Blick haben und vorausschauend abschätzen, wie diese auf die Einführung deines Produktes oder deiner Dienstleistung reagieren werden. Formuliere eine aussagekräftige Branchenanalyse und charakterisiere deine Zielsegmente, Wettbewerber und Zulieferer.

4.1 Branchen- und Marktanalyse

Zu jedem Businessplan gehört ein Überblick über die Branche, der deinem Unternehmen zugehört wird. Stelle die Branche vor und schildere die Branchenstruktur. Welche Hauptinflussfaktoren wirken auf die Branche? Wie entwickelt sie sich und wie groß ist der Gesamtumsatz der Branche? Beschreibe, in welche Marktsegmente du dich einordnest.

Tipp

Du kannst deinen Arbeitsaufwand verringern, indem du bei der Branchen- und Marktanalyse gezielt vorgehst.

Nutze alle verfügbaren Informationsquellen, z. B. Literatur (Fachjournale, Marktstudien, Monografien), Branchenverzeichnisse, Verbände und Behörden (Statistische Ämter, IHK, Patentamt), Banken (Branchenberichte), Datenbanken und das Internet, um die für die Analyse erforderlichen Informationen zu beschaffen.

Oft hilft es, einfach den Telefonhörer in die Hand zu nehmen und sich „durchzutele-

fonieren“. Hierbei bietet sich ein kurzer Gesprächsleitfaden an.

In seltenen Fällen ist es nicht möglich, externe Daten zu deinem Markt zu recherchieren, z. B., wenn es sich um „entstehende“, intransparente oder sehr kleine Märkte handelt. Dann bist du zu Marktschätzungen gezwungen. Begründe jede Annahme, die du triffst und fixiere sie schriftlich.

Tipp

Günstige Konditionen für Gründer gibt es in den 13 Technologie- und Gründerzentren in der Gründer Region Aachen.

Nähere Informationen findest du dazu unter www.agit.de/technologiezentren-aachen/13-starke-partner.html.

Denke auch über die Möglichkeit von Coworking-Spaces oder Bürogemeinschaften nach.

Versuche, das Marktpotenzial zu quantifizieren. Versetze dich bei der Formulierung dieses Abschnittes in die Lage deines Lesers. Welche Marktdaten interessieren ihn? Ist es die aktuelle Marktgröße, gemessen am Gesamtumsatz pro Jahr? Sind die Wachstumsraten des Marktes attraktiv?

Mache deutlich, wie du deine Ergebnisse gewonnen hast und von welchen Annahmen sie ausgehen, denn die bloße Nennung von Zahlen reicht vor allem für Investoren nicht aus.

Damit Investoren ihr potenzielles Risiko besser abschätzen können, verlangen sie auch Informationen zu den Faktoren, die Nachfrage und Absatzstrategie beeinflussen, damit die Realisierbarkeit der Unternehmensziele geprüft werden kann.

Am besten beschreibst du zunächst den Status quo und im Anschluss daran die zu erwartenden Trends. Welchen Einfluss auf die bestehenden Gesetzmäßigkeiten des Marktes haben technologische Veränderungen?

Wird eine Gesetzesänderung die gegebenen Spielregeln des Marktes ändern? Zeige hier deinem Leser auf, wie Markttrends und dein prognostiziertes Zahlenwerk zusammenhängen.

Standort

Bei der Branchenanalyse solltest du auch auf die Wahl deines Standortes eingehen. Dieser hängt z. B. beim Einzelhandel oder bei einem Handwerksbetrieb mit Geschäftslokal davon ab, ob deine Verkaufsstelle vom Endverbraucher aufgesucht werden soll.

Planst du hingegen einen Produktionsbetrieb, werden eher entsprechende Auflagen, Bestimmungen der Baunutzungsordnung oder ein nahegelegener Autobahnanschluss deine Standortwahl beeinflussen.

Deine Erkenntnisse sind insbesondere im Kapitel 4.2 Marktsegmente/Kundenzielgruppe zu berücksichtigen.

Für Gründungen, vor allem für kleinere, ist die Anmietung von Geschäftsräumen etc. nicht immer erforderlich.

Lieferanten bzw. Zulieferer

Lieferanten können z. B. dann Einfluss auf den Erfolg einer Branche haben, wenn sie die Preise für Waren oder Dienstleistungen erhöhen. Dies kann die Profitabilität einer Branche reduzieren, wenn die gestiegenen Kosten auf den eigenen Märkten eingebracht werden können.

Sollte für deine Geschäftsidee die Abhängigkeit von Lieferanten eine wichtige Rolle spielen, so gehe an dieser Stelle darauf ein und lege dar, wie du damit umgehst.

Leitfragen Branchen- und Marktanalyse

Phase 1	*LEITFRAGEN*
In welcher Branche ist dein Unternehmen tätig?	
Wie entwickelt sich bzw. wie dynamisch verändert sich deine Branche?	💡
Wodurch wird das Wachstum deiner Branche bestimmt?	
Wie groß ist der Gesamtumsatz (Geldeinheiten) und Gesamtabsatz (Stückzahlen) in deiner Branche?	
Welche durchschnittliche Rendite wird in deiner Branche erzielt?	
Welche äußeren Einflussfaktoren (politisch, rechtlich, technologisch etc.) bestimmen deine Branche und inwieweit beeinflusst dies dein Unternehmen?	💡
Welche Markteintrittsbarrieren bestehen und auf welche Weise lassen sie sich überwinden?	
Welche Strategien werden in deiner Branche verfolgt?	

🔄 Tipp

Ein erprobtes Hilfsmittel zur Branchenanalyse bildet das klassische „Five-Forces-Modell“. Dabei wird die Attraktivität eines Marktes durch die fünf Kriterien Kundenmacht, Lieferantenmacht, Gefahr durch Substitutprodukte, neue Konkurrenten und Wettbewerber beschrieben. Versuche anhand dieser Dimensionen deinen Markt zu charakterisieren.

1. Bedrohung durch neue Konkurrenten: Ist es wahrscheinlich, dass neue Wettbewerber auf den Markt drängen?
2. Bedrohung durch Ersatzprodukte: Wie einfach kann dein Produkt oder deine Dienstleistung ersetzt werden?
3. Verhandlungsmacht der Kunden: Wie groß ist der Einfluss der Kunden auf die Markt-

preise, beispielsweise durch den Zusammenschluss zu Einkaufsverbänden?

4. Verhandlungsmacht der Zulieferer: Existieren viele potenzielle Lieferanten oder bist du abhängig von einem Lieferanten?

5. Rivalität bestehender Mitbewerber: Wie stark ist die bestehende Konkurrenz? Gibt es dominierende Wettbewerber?

Für die eine oder andere Geschäftsidee ist darüber hinaus die Frage zu überprüfen, ob der Staat die Branche beeinflusst, z. B. durch Gesetze. Prominentes Beispiel stellt die Energiewende dar. Auch wenn der Staat im Modell als eigenständige Kraft fehlt, kann dieser einen großen Einfluss ausüben.



4.2 Marktsegmente/Kundenzielgruppen

Gliedere im nächsten Schritt deinen Gesamtmarkt in seine Segmente. Definiere und beschreibe diese Segmente kurz. Von einem Segment spricht man, wenn sich eine Gruppe von Kunden in ihrem Kaufverhalten gleich und mit derselben Absatzstrategie erreichbar ist. Falls du keine etablierte Segmentierung gefunden hast, um deine Zielgruppen zu bestimmen, musst du den Markt eigenhändig segmentieren.

Die Kriterien, die du dazu auswählst, kannst du frei wählen. Jedoch sollten die ausgewählten Kriterien die Segmente eindeutig voneinander abgrenzen.

Beschreibe deine Kunden in den einzelnen Segmenten so gut wie möglich.

Wie groß sind deine Kundengruppen in den einzelnen Segmenten und wie unterscheiden Sie sich voneinander? Wie viel Geld geben deine Kunden im Jahresdurchschnitt aus? Wie oft im Jahr werden deine Produkte von ihnen gekauft?

Antworte dem Leser auf diese Fragen und er wird merken, dass du nicht nur die Spielregeln des Marktes beherrscht, sondern auch deine Kunden kennst.

Zum Abschluss dieses Kapitels solltest du deine Zielgruppen und den von dir geplanten Markterfolg bestimmen, und zwar in Absatzzahlen, Umsatz, Marktanteil und Gewinn.

Wichtig: Je nach Branche solltest du dabei auch einen Preisverfall einkalkulieren.

Leitfragen Marktsegmente/Kundenzielgruppen

Phase 1
Wie segmentierst du deinen Markt?
Wer sind deine Zielkunden?
Welche Kaufmotive und -gewohnheiten prägen deine Zielkunden?
Welches (Absatz-)Volumen besitzen die einzelnen Segmente heute und zukünftig?
Welche Wachstumsraten für Absatzmenge, Volumen und Potenzial sagst du voraus?
Welchen Marktanteil strebst du an?
Wie profitabel sind die einzelnen Segmente jetzt und in Zukunft (Schätzung)?
Wie groß ist das Potenzial?
Auf welchen Annahmen basieren deine Schätzungen?
Welche Kundenbeispiele kannst du anführen?
Inwieweit hängst du von Großkunden ab?

4.3 Wettbewerber

Im Rahmen der Wettbewerberanalyse solltest du deinen Leser noch einmal über vorhandene Wettbewerber in deinem Zielmarkt informieren.

Bewerte deine (potenziellen) Mitbewerber nach den gleichen Kriterien, z. B. Preisgestaltung (Absatz und Umsatz), Wachstum, Marktanteil, Kostenposition, Produktlinien, Kundendienst, Zielgruppen und Vertriebskanäle.

Halte deinen Vergleich dabei überschaubar und verzichte auf einen zu hohen Detailgrad.

Schließe dein eigenes Unternehmen mit in die Bewertung ein. Stelle heraus, in welchen Bereichen du deinen Wettbewerbern überlegen bist und wo du eventuell Aufholbedarf hast.




Weiterhin sollte auch erläutert werden, wie sich die Wettbewerber – auch wenn es keine direkten Konkurrenten sind – während deiner Produktentwicklungszeit und nach der Markteinführung deiner Produkte verhalten. Ist hier eher keine Reaktion zu erwarten? Oder mit welchen Maßnahmen ist zu rechnen?

Erstelle eine Matrix zu deinen Wettbewerbsstärken und -schwächen zu deinen Mitbewerbern (z. B. Entwicklung, Vertrieb, Service, Preis etc.).

Kriterien	Gründungsunternehmen	Wettbewerber A	Wettbewerber B	Wettbewerber C

KRITERIENTABELLE
 +++ exzellent // ++ sehr gut // + gut // - mäßig // -- schlecht // --- sehr schlecht

Leitfragen Wettbewerber

Phase 1
Welche wichtigen Mitbewerber bieten vergleichbare Produkte/Dienstleistungen an? 
Wie unterscheidet sich dein Angebot von dem deiner Mitbewerber? 
Welche Zielgruppen sprechen die Mitbewerber an? Gibt es hier enge Kundenbindungen?
Welche Neuentwicklungen sind zu erwarten? 
Welche Marktanteile haben die Mitbewerber?
Wie profitabel arbeiten die Mitbewerber jetzt und in Zukunft (Schätzung)?
Wie nachhaltig wird dein Wettbewerbsvorteil sein? Warum?
Wie werden die Mitbewerber auf deinen Markteintritt reagieren?
Wie willst du diese Reaktion beantworten?



KÖNIG | NAEVEN | SCHMETZ
PATENT- & RECHTSANWÄLTE

Gute Ideen müssen umgesetzt werden, um darauf geschäftlichen Erfolg gründen zu können. Hierzu tragen geeignete Schutzrechte wie Patente, Marken oder Designrechte bei, indem sie Ihnen zu einer Alleinstellung und damit zu einem schärferen Profil im Markt verhelfen.

Wir beraten Sie in allen rechtlichen Fragestellungen im Zusammenhang mit

- Patente, Gebrauchsmustern und Know-how
- Arbeitnehmererfinderrecht
- Marken und Kennzeichen
- Designs (Geschmacksmustern)
- Unlauterem Wettbewerb
- Urheberrecht und Schutz von Computerprogrammen

Büro Kackertstraße 10
D-52072 Aachen
Tel.: +49(0)2 41 / 70 52 80
Fax: +49(0)2 41 / 70 52 828
Christian König LL.M. (London)
Rechtsanwalt
c.koenig@pat-aachen.de
Dipl.-Phys. Dr. rer. nat. Ralf Naeven
Patentanwalt
r.naeven@pat-aachen.de

Büro Augustastraße 14–16
D-52070 Aachen
Tel.: +49(0)2 41 / 50 80 51
Fax: +49(0) 241 / 50 62 69
Dipl.-Ing. Walter Schmetz
Patentanwalt
w.schmetz@pat-aachen.de





www.pat-aachen.de

5. MARKETING UND VERTRIEB

Bei deinem Geschäftskonzept darf eine schlüsselnde Planung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten nicht fehlen. Nach der klassischen Lehrauffassung der „4 P“ des Marketings

- Product (Produkt) (Kapitel 2.1)**
- Price (Preis) (Kapitel 2.5)**
- Place (Vertrieb) und**
- Promotion (Kommunikation und Markteintritt)**

hast du bereits in den vorhergehenden Kapiteln einige Punkte geplant.

Die Struktur für den Businessplan weicht vom klassischen Marketingkonzept ab. Hier geht es um die überzeugende Darstellung deines Vertriebskonzeptes, die Erläuterung deiner Kommunikationsmaßnahmen sowie der geplanten Maßnahmen für den Markteintritt. Als Grundlage dienen sowohl die Ausführungen in Kapitel 2 (Produkt-/Dienstleistungsbeschreibung, Preispolitik), Erkenntnisse und Daten, die du aus der Branchen- und Marktanalyse gewonnen hast sowie dein in Kapitel 3.1 dargestelltes Geschäfts- und Erlösmodell.

Beim Marketing geht es um mehr als um reine Werbemaßnahmen. Es geht um die gesamte Vermarktung deines Produkts/deiner Dienstleistung. Sei dir bewusst, dass dieses Thema sehr wichtig ist und unterschätze nicht den Arbeitsaufwand.

5.1 Vertriebskonzept

Damit dein Produkt oder deine Dienstleistung den Kunden auch erreichen kann, musst du ein auf deine Anforderungen zugeschnittenes Vertriebskonzept erstellen.

Erläutere den Verkaufsprozess und gehe ausführlich darauf ein, wie du diesen personell, räumlich und sachlich organisierst.

Entscheide, welche Vertriebsform du wählst und auf welchen Vertriebskanälen du dein Produkt absetzen möchtest.

Vertriebsformen können in Direktvertrieb und mehrstufige Vertriebskanäle unterteilt werden. Benenne auch die daraus resultierenden Kosten.

Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen dem Vertriebskanal und anderen Marketingentscheidungen (welche sich wiederum auf weitere Maßnahmen auswirken).

Beachte: Je direkter der Vertrieb, desto schneller kannst du auf Kundenbedürfnisse und -veränderungen reagieren.

Leitfragen Vertriebskonzept

Phase 2
Wer ist genau dein Kunde? Wer ist in den Kaufprozess eingebunden?
Welche Art des Einkaufens bevorzugen deine Kunden?
Über welche Vertriebskanäle erreichst du deine Kunden?
Welche Vertriebskanäle eignen sich für dein Produkt/deine Dienstleistung?
Wie groß ist die Zahl der potenziellen Kunden, die du pro Vertriebskanal erreichen kannst?
Erläutere den Prozess des Produkt-/Dienstleistungsabsatzes.
Wie baust du den Vertrieb auf?
Was übernimmst du und welche Aufgaben vergibst du extern?
Wie stellst du die Qualität deiner Vertriebskanäle sicher?
Welche Kosten fallen an?
Hat die Preis- und Produktstrategie (siehe Kapitel 2 bzw. 2.5) einen Einfluss auf die Wahl des Vertriebes?
Gibt es neue Vertriebswege, die üblicherweise in der Branche noch nicht genutzt wurden?

LEITFRAGEN



5.2 Kommunikationsmaßnahmen

Wenn es darum geht, Kunden auf dein Produkt oder deine Dienstleistung aufmerksam zu machen, ein Image zu transportieren und eine Marke langfristig aufzubauen, sind Kommunikationsmaßnahmen dringend erforderlich.

Du musst dem Kunden den Nutzen deines Produktes oder deiner Dienstleistung erklären und ihn gleichzeitig davon überzeugen, dass dein Angebot die Bedürfnisse des Kunden besser abdeckt als die Produkte konkurrierender Anbieter.

Neben der Werbung (z. B. Print-Anzeigen, online-Werbung) gehören auch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Pressemitteilungen, Sozial-Media-Posts) und Verkaufsförderung (z. B. Verkaufsveranstaltungen) zu den Kommunikationsmaßnahmen.

In Abhängigkeit von deiner Zielgruppe und deiner Vertriebsstruktur, musst du dich entscheiden, welche Maßnahmen für dich ideal sind.

Dazu gehört auch ihr Corporate Design, das Erscheinungsbild deines Unternehmens. Es beinhaltet u. a. dein Logo, deine Visitenkarten, deinen Internetauftritt (z. B. Website, Social-Media-Profil, Blog) sowie Broschüren. Dein Corporate Design sollte mit deiner Corporate Identity, d. h. mit den Zielen und dem Selbstverständnis deines Unternehmens, übereinstimmen.

Stelle einen Zeitplan auf, wann du welche Maßnahmen planen und welche Kosten daraus resultieren.

*Wer aufhört zu werben,
um Geld zu sparen, kann
ebenso seine Uhr anhalten,
um Zeit zu sparen.*

Henry Ford

Leitfragen Kommunikationsmaßnahmen

Phase 2
Welche Kommunikationsmaßnahmen planst du?
Was und in welchem Ausmaß möchtest du kommunizieren?
In welcher zeitlichen Abfolge planst du die Maßnahmen?
Wie hoch sind die Kosten, um neue Kunden zu gewinnen bzw. deine Kunden zu binden?
Welche Erfolge erhoffst du dir von deinen Kommunikationsmaßnahmen?

LEITFRAGEN

5.3 Markteintrittskonzept

Im Gegensatz zu den Kommunikationsmaßnahmen, die du langfristig durchführen wirst, handelt es sich bei der Markteintrittsstrategie um einmalige Aktionen.

Plane strategisch, wie du dein Produkt oder deine Dienstleistung schrittweise in den Markt einführst. Erläutere, welches Vorgehen du – neben den „fortlaufenden“ Kommunikationsmaßnahmen – explizit für den Markteintritt planst.

Werbung ist häufig sehr teuer. Bemühe dich, wichtige, renommierte Kunden zu gewinnen, die du als Referenz angeben kannst. Dies ist oftmals erfolversprechender als eine aufwändige Kampagne.

Leitfragen Markteintrittskonzept

Phase 2
Welche Schritte planst du zur Einführung deines Produkts/deiner Dienstleistung?
Mit welchen Kosten kalkulierst du für die Einführung deines Produktes/deiner Dienstleistung?
Welche speziellen Werbemaßnahmen nutzt du für den Markteintritt (z. B. Rabatte, Events)?
Arbeitest du mit Pilot- oder Referenzkunden?
Wie sieht dein Zeitplan aus? Ab wann kannst du eine volle Auslastung deines Angebots erreichen?

LEITFRAGEN

6. REALISIERUNGSPLANUNG

Dass du vorhandene Chancen nutzt und Risiken frühzeitig erkennst, wird ausschlaggebend für die erfolgreiche Realisierung deiner Geschäftsidee sein. Ermittle zunächst Chancen und Risiken deiner Geschäftsidee und entwerfe anschließend im Meilensteinplan die „Umsetzungsanleitung“ für dein Unternehmen.

Zeige dem Leser auf, zu welchem Zeitpunkt welche Aufgaben anstehen und welche Maßnahmen umgesetzt werden.

6.1 Chancen und Risiken

Es gibt viele Arten von Risiken. Ein Risiko kann beispielsweise die aggressive Mitbewerberreaktion auf deinen Markteintritt sein.

Ein weiteres mögliches Risiko liegt darin, dass ein besseres Produkt als deines auf dem Markt auftaucht.

Beschreibe die Risiken, die deiner Meinung nach bestehen oder absehbar sind. Schildere kurz mögliche Auswirkungen auf dein Unternehmen und insbesondere deren Bedeutung für deinen Realisierungsplan.

Verzögert sich durch längere Verhandlungen mit den Kapitalgebern die Produkteinführung? Entwickle Alternativpläne und skizziere Gegenmaßnahmen zur Risikoreduktion. Zeige dem Leser, dass du auf die größten Gefahren die passenden Antworten hast!

Chancen ergeben sich beispielsweise durch unerwartete Gesetzesänderungen, die sich zu deinem Vorteil auswirken.

Ein weiteres Beispiel ist das Ausscheiden eines Konkurrenzunternehmens aus dem Markt. Schildere auch hier mögliche Auswirkungen auf die Marktstellung deines Unternehmens.

Vielleicht beschleunigt eine neue Komplementärtechnologie die Entwicklung deines Produkts?

Der Unternehmer sieht Chancen, die andere nicht sehen. Er überwindet die Angst vor dem Neuen.

Branco Weiss, Schweizer Venture - Capital - Papst


Hat dies Einfluss auf deinen Zeitplan? Wegen der verschiedenen Auswirkungen der Chancen und Risiken ist es für deine Planungen hilfreich, verschiedene Szenarien zu entwickeln.

Üblicherweise werden drei Entwicklungspfade unterschieden: „Best Case“ (bester möglicher Fall), „Normal Case“ (Normalfall) oder „Worst Case“ (schlimmstmöglicher Fall).

Beschreibe kurz die Charakteristika dieser Szenarien und zeige auf, mit welchen Auswirkungen auf dein Unternehmen zu rechnen ist. Der Leser erhält somit ein Gefühl für die „Risikospanne“, in der sich dein Unternehmen bewegt.

Leitfragen Chancen und Risiken

Phase 2	
LEITFRAGEN	
Welche grundlegenden Chancen und Risiken bestehen für dein Geschäftsvorhaben (bezüglich Technologie, Kundenverhalten, Wettbewerb)?	
In welchen Bereichen deines Unternehmens müssen beim Eintreten bestimmter Ereignisse in Zukunft Weichen gestellt werden?	
Wie wahrscheinlich ist das Eintreten negativer Ereignisse?	

Phase 2	
Wie kannst du diese negativen Ereignisse eventuell schon im Vorfeld verhindern?	
Wie wirst du deine Pläne im Fall des tatsächlichen Eintretens anpassen?	
Siehst du alternative Reaktionsmöglichkeiten für dein eigenes Unternehmen?	
Welche Auswirkungen hätten die möglichen Ereignisse, wenn du nicht reagieren würdest?	
Wie kannst du durch Anpassung deiner Pläne diese Auswirkungen begrenzen (bei Risiken) oder nutzen (bei Chancen)?	
Welche Auswirkungen hat dies auf Kapitalbedarf und Rendite?	
Welche Risiken birgt deine innovative Idee? Oder überwiegt der Nutzen? 	



Tip

Hilfreich für die Ermittlung der Chancen und Risiken kann die sogenannte „SWOT-Analyse“ sein. Die Anfangsbuchstaben stehen für:

- **S**trengths (Stärken)
- **W**eaknesses (Schwächen)
- **O**pportunities (Chancen) und
- **T**hreats (Risiken)

Mit Hilfe der SWOT-Analyse betrachtest du die innerbetrieblichen Stärken und Schwächen. Daraus lassen sich externe Chancen und Risiken leichter ermitteln.

Die Unternehmensstrategie kann aus der Kombination der Stärken-/Schwächen-Analyse und der Chancen-/Risiken-Analyse abgeleitet werden.

Somit hast du abschließend nochmals die Gelegenheit, die in Kapitel 3.1 beschriebenen Ziele daraufhin zu überprüfen, ob du mit ihnen die richtige Strategie verfolgst.

SWOT-ANALYSE		Interne Analyse (Interne Sicht auf dein Unternehmen)	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Externe Analyse (Externe Betrachtung des Unternehmensumfeldes)	Chancen (Opportunities)	Wie können wir unsere Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen?	Können wir vorhandene Schwächen durch vorhandene Chancen überwinden?
	Risiken (Threats)	Wie können wir unsere Stärken einsetzen, um Risiken zu minimieren?	Wie können wir vorhandene interne Schwächen und externe Risiken minimieren?

6.2 Meilensteinplan

In diesem Abschnitt entwirfst du die „Umsetzungsanleitung“ für ein Unternehmen und zeigst auf, welche Aufgaben zu welchem Zeitpunkt erledigt werden müssen.

Gehe wie folgt vor: **Als Erstes** legst du deinen Planungshorizont fest. In vielen Businessplänen wird ein Zeitraum von fünf Jahren gewählt.

Als Zweites solltest du dir deinen in Kapitel 3.1 beschriebenen Ziele ins Gedächtnis rufen. Wenn du nur ein Ziel formuliert hast, solltest du nun einzelne Unterziele ableiten. Diese Unterziele fungieren sodann als Meilensteine. Du solltest mindestens fünf, höchstens aber zehn Meilensteine definieren.

Ordne diesen Meilensteinen Erfüllungszeitpunkte zu. Nehme dabei eine sinnvolle Zuordnung vor. Kann es sein, dass dein Markteintrittsdatum vor der Fertigstellung deines Prototyps liegt? Sicherlich nicht. Stelle dir immer wieder derartige Fragen. Dein Leser und vor allem ein potenzieller Investor werden es auf jeden Fall tun!

Im dritten Schritt überlege, welche Maßnahmen notwendig sind, um die einzelnen Meilensteine zu erfüllen. Werfe hierzu einen Blick in deinen Businessplan. Beispielsweise benötigst du für den Start der Markteinführung deines Produkts ein schlagkräftiges Marketingkonzept.

Dieses Konzept hast du bereits in Kapitel 5 des Businessplans inhaltlich abgesteckt.

Kalkuliere nun für die notwendigen Aktivitäten den Zeitbedarf. Wie lange dauert die Konzipierung einer Werbekampagne? Laut Businessplan wird beispielsweise eine Werbeagentur damit beauftragt. Wie lange dauert es, bis du die richtige Agentur gefunden hast? Beispielsweise vier Wochen.

Wiederhole den Prozess so lange, bis alle Meilensteine mit Aktivitäten versehen sind.

Dabei ist es die Regel, dass meistens mehrere Aktivitäten zur Erfüllung eines Meilensteins beitragen.

*Im Geschäftsleben ist es wie beim Schach:
Um erfolgreich zu sein,
muss man mehrere Züge im Voraus denken.*

*William A. Sahlmann,
Harvard Business School*

Leitfragen Meilensteinplan

LEITFRAGEN

Phase 2

Sind alle wichtigen Ziele/Meilensteine definiert?

Stehen die Meilensteine im richtigen zeitlichen Ablauf?

Sind allen Meilensteinen Aktivitäten zugeordnet?

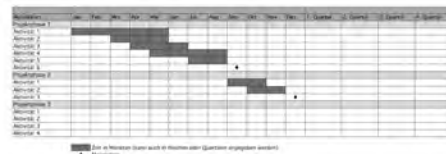
Gibt es sonstige Inkonsistenzen innerhalb des Zeitplans?

Tipp

Wenn du deinen Realisierungsplan auf fünf Jahre ausrichtest, ist es durchaus zweckmäßig, die Aktivitäten der ersten zwei Jahre möglichst detailliert darzustellen.

Der Vorteil besteht darin, dass du dir mehr Freiheiten für Planänderungen ab dem dritten Jahr sicherst.

Für die Darstellung eignet sich ein Balkendiagramm im Zeitverlauf (Gantt-Diagramm).



Beispiel für ein Gantt-Diagramm

KONTAX

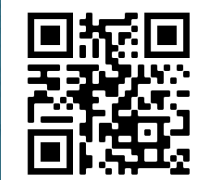
Wir steuern gemeinsam.

DEINE STEUERBERATUNG IN DER REGION! Mit derzeit 13 Standorten und 120 Mitarbeitenden

Du findest uns in

Aachen | Alsdorf | Bergheim | 2x Düren | Erftstadt | Eschweiler
Frechen | Gangelt | Jülich | Kall | Rureifel | Würselen

Mehr Kontext
zur KONTAX:



7. PLANUNGSRECHNUNGEN

Mit den Planungsrechnungen schließt du deinen Businessplan ab.

Hierbei gilt es, die in den zuvor beschriebenen Kapiteln getroffenen Annahmen in betriebswirtschaftlichen Zahlen auszudrücken. Dabei planst du deine Umsätze (Absatzmengen und Preise) ebenso über den Zeitverlauf wie deine Aufwandspositionen, z. B. für Personal, Mieten, Werbung, Zinsen und Abschreibungen.

Die Planungsrechnungen setzen sich aus verschiedenen Einzelplänen zusammen.

Im Mittelpunkt stehen der Rentabilitätsplan, der zeigt, ob du Gewinne erwirtschaftest, d. h. rentabel arbeiten, und der Liquiditätsplan, der Auskunft über die Zahlungsfähigkeit deines Unternehmens gibt. Anhand der Planungsrechnungen kannst du in erster Linie für dich selbst prüfen, ob dein Vorhaben tragfähig ist.

Darüber hinaus helfen dir die Planungsrechnungen, Kapitalgeber (Investoren, Kreditinstitute und Fördermittelgeber) von der Machbarkeit deines Vorhabens zu überzeugen.

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, das Zahlenwerk zu präsentieren. Um dir die Arbeit zu erleichtern, stellt dir AC² Planungstabellen im Excel-Format zur Verfügung. Auf deine Bedarfe abgestimmt gibt es einen „3-Jahresplan“ und einen „5-Jahresplan“. Den „5-Jahresplan“ empfehlen wir bei einer längeren Anlaufphase ab ca. sechs Monaten. In der Anlaufphase reichen die erwirtschafteten Einnahmen in der Regel nicht aus, um die Kosten zu decken.

Die Planungstabellen findest du im Internet unter www.ac-quadrat.de.

Bedenke, dass die Planungstabellen alleine nicht wiedergeben, welche Planungsgrundlagen zu den von dir präsentierten Ergebnissen führen.

Mache deshalb deine Grundannahmen in einem begleitenden Fließtext transparent und nachvollziehbar.

7.1 Investitionsplan

Bei den Planungsrechnungen beginnst du mit dem Investitionsplan.

In der Betriebswirtschaftslehre wird der Begriff „Investition“ sehr unterschiedlich betrachtet. Für den vorliegenden Investitionsplan wählst du einen pragmatischen Ansatz und siehst zunächst die Sachinvestitionen ins Anlagevermögen an, z. B. Maschinen und Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung, PCs etc. Berücksichtige dabei auch das immaterielle Vermögen, z. B. Patente. Sachinvestitionen zeichnen sich dadurch aus, dass die deinem Unternehmen langfristig zur Verfügung stehen und eher selten vorkommen. Du solltest deine Investitionen jedoch für einen längeren Zeitraum planen. Auch wenn sie selten und unregelmäßig anfallen, sind sie nicht „einmalig“ oder auf die Startphase deines Unternehmens begrenzt.

Bei der Expansionsplanung solltest du bereits heute notwendige Investitionen einplanen.

Abschreibung

Die Vermögensgegenstände deines Unternehmens wie Maschinen, PCs und andere verlieren im Laufe der Zeit an Wert. Dieser „Werteverzehr“ der langlebigen Wirtschaftsgüter wird unter dem Begriff „Abnutzung für Anlagen (AfA)“ berechnet und als Abschreibung erfasst.

Im Investitionsplan nimmst du alle Wirtschaftsgüter auf, die planmäßig deinem Unternehmen länger als ein Jahr zur Verfügung stehen und deren Anschaffungswert über 800 Euro liegt. Die Anschaffungskosten müssen auf die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer aufgeteilt werden. Die jeweilige betriebliche Nutzungsdauer hat die Finanzbehörde in AfA-Tabellen festgelegt.

Indem du die Anschaffungskosten durch die betriebliche Nutzungsdauer in Monaten teilst, erhältst du den monatlichen Abschreibungsaufwand.

Diesen überträgst du in den Rentabilitätsplan. Die Anschaffungskosten für deine Investitionen übernimmst du hingegen in die Liquiditätsplanung.

Erweiterter Investitionsplan im „3-Jahresplan“

Für Unternehmen mit einem kleineren Kapitalbedarf von bis zu 100.000 Euro und einer Anlaufphase von drei bis sechs Monaten bietet die Vorlage der 3-Jahres-Planung einen Investitionsplan, der über die Investitionen ins Anlagevermögen hinaus die Kosten der Anlaufphase berücksichtigt.

Hierzu gehören:

- die Anschaffung des ersten Waren- und/oder Materialbestandes
- liquide Mittel für die Anlaufphase
- einmalige Gründungskosten
- der private Lebensunterhalt.

Zum Bestimmen der Betriebsmittel, also des kurz- und mittelfristigen Investitionsbedarfs, ermittelst du zunächst die Dauer deiner Anlaufphase, d. h. ab wann die betrieblichen Einnahmen die Ausgaben decken.

Ein Pauschalbetrag (eine Faustformel) kann hier hilfreich sein. Rechne mit einem Finanzbedarf für laufende Kosten von drei bis sechs Monaten. Die Abschreibungen finden hier keine Berücksichtigung, da sie sich nicht auf deinen Kapitalbedarf auswirken.

Erläuterungen zu den einzelnen Positionen findest du zum einen im folgenden Kapitel „Rentabilitätsplan“ sowie in der Excel-Vorlage „3-Jahresplan“ unter „Hinweise zur Bearbeitung“.

Bei dem „5-Jahresplan“ werden die vorgenannten Positionen detailliert in der Liquiditätsplanung erfasst, somit kannst du den jeweiligen Kapitalbedarf je Periode ablesen.

Leitfragen Investitionsplan

LEITFRAGEN

Phase 2
Hast du einen separaten Investitionsplan erstellt?
Welche Überlegungen liegen diesen Investitionsentscheidungen zugrunde?
Sind die geplanten Investitionen in Maschinen mit dem geplanten Umsatz abgeglichen?
Sind der technische Fortschritt über den Planungszeitraum sowie notwendige Ersatzinvestitionen berücksichtigt?
Sind Erweiterungsinvestitionen in die Investitionsplanung eingeflossen?
Sind die Abschreibungen eingeplant? Sind diese zeitlich abgestimmt auf den jeweiligen Investitionszeitpunkt?

7.2 Rentabilitätsplan

Die Rentabilitätsplanung zeigt deinen Kapitalgebern, was dir am Ende eines Jahres „übrigbleibt“. Du erstellst sie in Form einer Gewinn- und Verlustrechnung und ermitteln, ob es sich um eine Mehrung (Gewinn) oder Minderung (Verlust) des Reinvermögens deines Unternehmens handelt.

Gehe am besten deinen gesamten Businessplan durch und entscheide, ob und in welcher Höhe es sich dabei um Aufwendungen oder Erträge handelt. Übertrage diese dann in den Rentabilitätsplan. Hole Kostenvoreinschläge ein, wenn du die Kosten nicht direkt beziffern kannst. Vergesse auch nicht, die Kosten für deine private Lebensführung abzudecken.

Um den Gewinn bzw. Verlust berechnen zu können, bilde die Differenz aller Erträge und Aufwendungen innerhalb eines Geschäftsjahres. So erhältst du einen Überblick über das Betriebsergebnis.

Umsatzplanung

In der Regel wirst du als Gründer zunächst nur Erträge aus Umsatzerlösen erwirtschaften.

Im Kapitel 4 „Branche und Markt“ hast du bereits dargelegt, dass du eine klare Vorstellung davon hast, wie groß dein Marktpotenzial ist und was für dich plausible „umsetzbar“ ist. Dabei hast du dich auch bereits damit auseinandergesetzt, wie groß das Marktvolumen und dein möglicher Marktanteil sind. Ferner hast du bereits überlegt, wie viel Umsatz du innerhalb deiner Kapazitätsgrenzen erzielen kannst.

Daraus solltest du deine Stückmengen oder Dienstleistungsstunden bestimmen können. So ist die Errechnung deines Umsatzes einfach. Du multiplizierst diese Angaben nur noch mit dem dafür angesetzten Preis aus Kapitel 2.5 (Preisstrategie).

Aufwandsplanung

Der Aufwand beschreibt, den in Geldeinheiten bewerteten „Verbrauch“ aller Waren und Dienstleistungen in einer bestimmten Periode. Hierbei sind alle Positionen zu berücksichtigen, die im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit regelmäßig auftreten.

Unterscheide zwischen variablem Aufwand und fixem Aufwand.

Variabler Aufwand

Der variable Aufwand steht im direkten Bezug zum Umsatz und wird üblicherweise als prozentualer Anteil vom Umsatz berechnet und dargestellt.

Zu diesen Positionen gehören der Materialaufwand wie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Handelswaren etc., aber auch Fremdleistungen, Provisionen, Lizenzen und ähnliches.

Fixer Aufwand

Der fixe Aufwand fällt im Gegensatz zum variablen unabhängig von der wirtschaftlichen Tätigkeit deines Betriebes ständig an.

Das bedeutet nicht, dass er immer unverändert bleibt: Möglicherweise ändert sich dein Personalbedarf, weil du durch Umsatzsteigerungen an Kapazitätsgrenzen stößt oder du benötigst höhere Raumkapazitäten, weil du mehr Personal beschäftigen musst.

Zu den fixen Aufwandspositionen gehören der Personalaufwand, den du bereits in Kapitel 3.4 geplant hast, der Zinsaufwand, welcher sich aus dem von dir aufgenommenen Kreditverbindlichkeiten errechnet sowie der Abschreibungsaufwand. Mehr zum Thema Abschreibung findest du im Kapitel 7.1.

Der Sammelposten „sonstiger Aufwand“ fasst Aufwendungen wie Mieten, Versicherungen, Bürobedarf, Porto, Gründungskosten, Werbung, Rechtsberatung, Reisekosten und Reparaturen zusammen.

Gewinn

Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften bestreitest du deinen Lebensunterhalt aus deinem Gewinn. Daher musst du die monatlichen Ausgaben für deine Lebensführung ermitteln. So erkennst du, wie hoch dein Gewinn mindestens ausfallen muss, damit du davon leben kannst.

Berücksichtige dabei auch die Einkommensteuer, die Kosten deiner Sozialversicherung und die Tilgung der Kredite.

Plane dein Unternehmen als Kapitalgesellschaft, z. B. als GmbH, deckst du deinen Lebensunterhalt aus deinem Geschäftsführergehalt. Dieses berücksichtigst du bei den Personalkosten.

Leitfragen Rentabilitätsplan

LEITFRAGEN

Phase 2
Basieren die geplanten Umsatzerlöse auf einem konkreten Absatzplan?
Hast du detaillierte Preiskalkulationen durchgeführt?
Verändern sich die Verkaufspreise über den Planungszeitraum?
Wie setzt sich der Wareneinsatz zusammen? Wie wurde hier kalkuliert?
Wurde die Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter in Bezug auf den angestrebten Umsatz geplant?
Sind die Lohnnebenkosten berücksichtigt?
Wurden evtl. Fremdleistungen eingeplant?
Wurde bei der Planung der Miet- u. Raumkosten die Expansion des Unternehmens berücksichtigt?
Sind alle Planungspositionen verständlich erläutert?

7.3 Liquiditätsplan

Bei Unternehmensgründungen steht die Sicherstellung der Liquidität immer im Vordergrund. Um eine Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden, muss dein Unternehmen zu jedem Zeitpunkt „flüssig“ sein.

Das Prinzip der Liquiditätsplanung ist ganz einfach: Du musst nur sämtliche Einzahlungen sämtlichen Auszahlungen gegenüberstellen.

Für die Liquiditätsplanung ist der tatsächliche Zahlungszeitpunkt entscheidend. Wenn du eine Rechnung schreibst oder erhältst, bedeutet das noch nicht, dass du Geld in der Kasse haben bzw. die Rechnung von dir bezahlt worden ist.

Dein Unternehmen bleibt dann liquide, wenn die Einzahlungen in jeder Zeitperiode größer sind als die Summe der Auszahlungen.

Für die Zeiträume, in denen dies nach deiner Planung nicht der Fall ist, musst du Kapital zuführen. Die Summe aller Einzelbeträge ergibt dann den gesamten Kapitalbedarf über den Planungszeitraum.

Du wirst feststellen, dass die Planungsunsicherheit zunimmt, je weiter du in die Zukunft blickst. Die Liquiditätsplanung sollte daher im „3-Jahresplan“ für das erste Jahr monatlich erfolgen.

Im „5-Jahresplan“ sollte die Liquiditätsplanung für das erste Jahr monatlich, für das zweite Jahr vierteljährlich und ab dem vierten Jahr nur noch halbjährlich erfolgen.

Leitfragen Liquiditätsplan

LEITFRAGEN

Phase 2
Sind alle ein- und auszahlungswirksamen Positionen berücksichtigt?
Sind bei den Zahlungseingängen Verzögerungen aufgrund unterschiedlicher Zahlungsmoral berücksichtigt?
Wie sind Zahlungsausfälle berücksichtigt?
Hast du Kapitaldienst, Versicherungsprovision etc. zeitlich richtig in die Planung eingetragen?
Wurden die Investitionen eingeplant?
Wie werden Unterdeckungen ausgeglichen?

7.4 Finanzierungsplan

Im Liquiditätsplan bzw. bei der 3-Jahresplanung im Investitionsplan hast du ermittelt, wie hoch dein Kapitalbedarf ist und zu welchem Zeitpunkt du Geld benötigst. Im Finanzierungsplan gibst du nun an, aus welchen Quellen du den Kapitalbedarf deckst. Grundsätzlich kann dieser aus eigenen oder fremden Mitteln gedeckt werden.

Zu den eigenen Mitteln (Eigenkapital) zählen Ersparnisse, private Leihgaben, Sacheinlagen

(z. B. Auto, Computer ...) oder Eigenleistungen, aber auch Beteiligungen von Kapitalgebern (z. B. stille Gesellschafter, Venture Capital). Zu den Fremdkapitalgebern gehören Banken und Sparkassen.

Für den zur Verfügung gestellten Kredit zahlt dein Unternehmen über einen festgelegten Zeitraum der Höhe nach konstanten Kreditzinsen. Zusätzlich erwarten die Kreditinstitute bei einer Kreditvergabe „bankübliche“ Sicherheiten. Dabei überträgst du Teile deines Vermögens bzw. bestimmte Rechte daran auf den Kreditgeber, z. B. Grundpfandrechte, Sparguthaben, Warenlager oder Bürgschaften.

Eigenkapitalgeber, z. B. Venture Capitalists, kaufen dir Anteile deines Unternehmens ab; entsprechend der Beteiligungshöhe werden sie an den auszuschüttenden Gewinnen deines Unternehmens beteiligt.

Wenn du Unternehmensanteile verkaufen würdest, um deine Finanzierung zu sichern, solltest du angeben, in welchem Umfang du hierzu bereit bist. Wie viele Eigenkapitalanteile würdest du abgeben? Hast du bereits Investoren gewonnen, solltest du diese an dieser Stelle unbedingt nennen. Dies signalisiert dem Leser, dass andere Geldgeber an deine Idee und an dich glauben.

Eine weitere Finanzierungsquelle stellen staatliche Förderprogramme dar, die deinem Unternehmen vor allem in der Gründungsphase das benötigte Kapital (teilweise) zur Verfügung stellen können.

Bedenke bei der Wahl der richtigen Finanzierungsinstrumente die „goldene Finanzierungsregel“:

Diese fordert, dass langfristig gebundenes Vermögen durch langfristiges Kapital und kurzfristig gebundenes Vermögen durch kurzfristiges Kapital finanziert sein sollte. So kannst du beispielsweise deinen kurzfristigen Finanzierungsbedarf über Kontokorrent- oder Lieferantenkredite decken.

Für Investitionen ins Anlagevermögen hingegen eignen sich langfristige Finanzierungen wie Darlehen mit langer Laufzeit oder Eigenkapital.

Leitfragen Finanzierungsplan

LEITFRAGEN

Phase 2

Geht aus deinem Businessplan hervor, wie viel Geld du benötigst?

Brauchst du eine einmalige Finanzierungspritze oder mehrere Finanzierungsrunden?

Wen willst du ansprechen? Fremdkapitalgeber oder Eigenkapitalgeber?

Welche Sicherheiten kannst du ggf. bieten?

Welche Zins- und Tilgungsleistungen ergeben sich aus der Finanzierung?

Zeigst du bei einer Finanzierung durch Beteiligungskapital eine mögliche EXIT-Strategie für den Investor auf.



Tipp

Wähle aus der Vielzahl der Finanzierungsquellen (Kreditinstitute, Wagniskapitalgeber, öffentliche Institutionen und Förderprogramme, Unternehmen, Privatpersonen, etc.) die passenden Finanzierungsformen aus.

Bedenke, dass es für innovative Ideen und Gründungsvorhaben Fördermittel gibt.

Die Beratungseinrichtungen der Gründer Region Aachen informieren dich gern.

www.gruenderregion.de



- Sie möchten sich **selbstständig** machen?
- Sie suchen einen Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer, der Sie in Ihrer Nähe umfassend in allen **steuerlichen und rechtlichen Fragen** betreut und in allen Alltagsfragen für Sie optimal erreichbar ist?
- Sie wollen ein zeitnahes Rechnungswesen mit **verständlichen Auswertungen**?
- Sie erwarten eine **Optimierung Ihrer Steuerbelastung**?

Dann finden Sie mit uns Partner, die Sie von der ersten Geschäftsidee an umfassend beraten, Sie in allen Fragen des Unternehmensalltags unterstützen und Ihnen auch in außergewöhnlichen Situationen den Rücken freihalten.

Steuerberaterin und Wirtschaftsprüfer Dipl.-Kfm. Monika Frings
Boxgraben 38 | 52064 Aachen | Tel. 0241-535522

Anhang

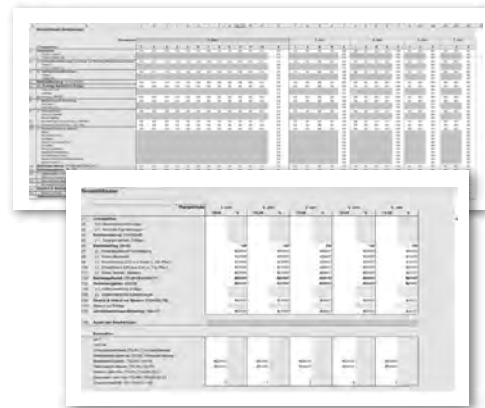
Download der Formblätter unter www.ac-quadrat.de

Die schriftlichen Planungsrechnungen benötigst du auch bei Gesprächen mit Kapitalgebern. Je nach Start- und Aufbaudauer kann wahlweise ein 3-Jahres- oder ein 5-Jahresplan erstellt werden.

Bei geringeren Investitionsvolumina empfiehlt sich eine 3-Jahresplanung. Den 5-Jahresplan empfehlen wir bei einer längeren Anlaufphase ab ca. sechs Monaten (s. S. 46).

Fragen beantworten dir das AC²-Team und die AC²-Berater.

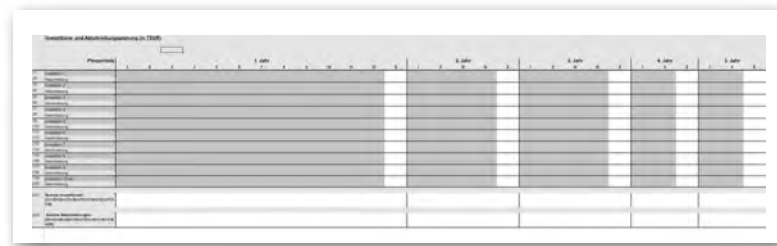
Rentabilitätsplan



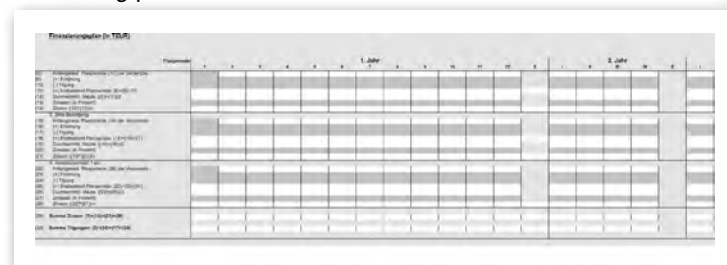
Liquiditätsplan



Investitionsplan



Finanzierungsplan



Checklisten zur Abgabe der Businesspläne Phase 1 und Phase 2

Bitte sende uns die Businesspläne zu den jeweiligen Abgabeterminen

→ Phase 1: 09.01.2023 und

→ Phase 2: 20.03.2023

per E-Mail zu:

peter.kampmeier@aachen.ihk.de

Checkliste Abgabe Businessplan Phase 1	
Folgende Kapitel wurden bearbeitet:	
1. Zusammenfassung	
2. Produkt oder Dienstleistung	
3. Geschäftsmodell und Organisation	
4. Branche und Markt	

Bitte beachte folgende Hinweise!

- Der Businessplan ist im DIN-A4-Format lesbar und druckfähig.
- Deckblatt, Inhaltsverzeichnis und Seitenzahlen sind vorhanden.
- Der Businessplan ist in einer PDF-Datei zusammengefasst (inkl. Lebensläufe, Anhänge).
- Der Businessplan ist nach den Orientierungshilfen, die im Handbuch beschrieben sind, verfasst worden.
- Jedes im Businessplan erwähnte Teammitglied hat einen tabellarischen Lebenslauf beigefügt.
- Die Grobaufstellung Kapitalbedarf und Umsatz ist beigefügt.

Checkliste Abgabe Businessplan Phase 2	
Folgende Kapitel wurden bearbeitet:	
1. Zusammenfassung	
2. Produkt oder Dienstleistung	
3. Geschäftsmodell und Organisation	
4. Branche und Markt	
5. Marketing und Vertrieb	
6. Realisierungsplanung	
7. Planungsrechnungen	

Bitte beachte folgende Hinweise!

- Der Businessplan ist im DIN-A4-Format lesbar und druckfähig.
- Deckblatt, Inhaltsverzeichnis und Seitenzahlen sind vorhanden.
- Der Businessplan ist nach den Orientierungshilfen, die im Handbuch beschrieben sind, verfasst worden.
- Der Businessplan ist in einer PDF-Datei, inklusive der Planungsrechnungstabellen, zusammengefasst (inkl. Lebensläufe, Anhänge).
- Jedes im Businessplan erwähnte Teammitglied hat einen tabellarischen Lebenslauf beigefügt.
- Die Planungsrechnungen wurden mit den Vorlagen von AC² erstellt.

Glossar

Abschöpfungsstrategie

Preisstrategie, bei der ein Preis hoch angesetzt wird, um eine möglichst hohe Bruttomarge und somit eine hohe Gewinnabschöpfung zu erzielen; wird u. a. bei neuartigen Produkten oder Dienstleistungen mit geringen Alternativen für die Kunden angewandt.

Abschreibung

Bestandteil des Rentabilitätsplans. Materielle und immaterielle Vermögensgegenstände des Unternehmens werden beschrieben. Die Höhe der Abschreibung bestimmt sich gemäß der Nutzungsdauer und der Höhe der Auszahlung für den Vermögensgegenstand sowie gesetzlicher Regelungen.

Aktiva

Summe der Vermögensgegenstände eines Unternehmens. Die Aktivseite einer Bilanz umfasst das betriebliche Vermögen, unterteilt in Anlagevermögen und Umlaufvermögen. Die Summe der Aktiva in der Bilanz muss immer gleich der Summe der Passiva sein.

Aufwand

Der in Geldeinheiten ausgedrückte Werteverzehr, der während einer Abrechnungsperiode in einem Unternehmen anfällt (z. B. Rohstoffverbrauch in der Produktion).

Ausgaben

Alle Geschäftsvorfälle, die das Geldvermögen mindern (z. B. Kauf von Rohstoffen auf Ziel).

Auszahlung

Geschäftsvorfälle, die den Zahlungsmittelbestand verringern (z. B. Barkauf von Büromaterial).

Außerordentliche Aufwendungen

Bestandteil des Rentabilitätsplans. Hierzu zählen Aufwendungen, die nicht direkt mit dem Unternehmenszweck und den Unternehmensleistungen (Produkten oder Dienstleistungen) verknüpft sind und daher nicht regelmäßig anfallen (z. B. Gerichtskosten).

Außerordentliche Erträge

Finanzielle Mittel, die dem Unternehmen zufließen und nicht mit seinem Unternehmenszweck oder Leistungen in Verbindung stehen.

Barmittelbestand

Bestand an unmittelbar verfügbaren finanziellen Mitteln (Geldmittel) im Unternehmen. Mit diesem Bestand muss das Unternehmen seinen täglichen finanziellen Verpflichtungen nachkommen können. Auch Zahlungsmittelbestand genannt.

Best Case

Geschäftsszenario unter Annahme mehrheitlich positiver Ereignisse oder Verläufe („günstigster Fall“).

Bilanz

Gegenüberstellung von Mittelherkunft (z. B. Bankkredite) und Mittelverwendung (z. B. Einkauf von Maschinen) eines Unternehmens am Stichtag. Die Mittelverwendungsseite stellt als Gesamtheit aller im Unternehmen eingesetzten Güter und Finanzmittel die Aktiva dar. Die Mittelherkunftsseite dagegen stellt als Summe aller Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber Eigenkapital- und Fremdkapitalgebern die Passiva dar.

Break-Even-Point

Im Zusammenhang mit der Gründung: Zeitpunkt, an dem positive Cashflows erarbeitet werden; generell: Zeitpunkt, an dem die Gewinnschwelle überschritten und ein Gewinn realisiert wird.

Business Angel

Vermögende Privatperson (im Idealfall erfahrene Unternehmer), die junge Unternehmen bei der Gründung mit Kapital und/oder aktiver Unterstützung (z. B. Coaching oder Managementhilfe) und Kontakten unterstützt (ihr Honorar: Unternehmensanteile).

Copyright

Urheberrechtsschutz, um Nachahmung einer Idee, eines Namens oder eines Produktes zu unterbinden.

Corporate Design

Das einheitliche, visuelle Erscheinungsbild eines Unternehmens (Logo, Gestaltung von Briefpapier, Visitenkarte, Anzeigen etc.) bezeichnet man als Corporate Design (auch kurz CD genannt). Das Corporate Design ist ein Teilbereich der Corporate Identity.

Corporate Identity

Die Identität bzw. das Selbstverständnis eines Unternehmens bezeichnet man als Corporate Identity (auch kurz CI genannt). Diese Identität setzt sich aus einer Summe von Merkmalen zusammen, die ein Unternehmen von anderen unterscheidet, dazu gehören u. a. das Erscheinungsbild (Corporate Design), die Kommunikation (Corporate Communication) und das Verhalten (Corporate Behavior) eines Unternehmens.

Corporate Venture Capital

VC-Gesellschaften, die zu Konzernen gehören. Auf diese Art und Weise können innovative Geschäftsideen ins Unternehmen getragen wer-

den oder den Mitarbeitern kann die Möglichkeit gegeben werden, mit Hilfe des Konzerns etwas Eigenes auf die Beine zu stellen. Des Weiteren gibt es Corporate Venture Capital-Gesellschaften, die weitgehend unabhängig vom Mutterkonzern agieren, jedoch einen entlehnten Branchenschwerpunkt als Investitionsschwerpunkt gewählt haben.

Debitorenlaufzeit

Durchschnittliche Zeit in Tagen, die Kunden zur Begleichung von Rechnungen benötigen.

Early Stage

Entwicklungsphase eines Unternehmens von der Firmengründung bis zum Marktauftritt und ersten Markterfolgen.

EBIT

Gewinn vor Zinsaufwand und Steuern (engl.: Earnings Before Interest and Taxes).

EBITDA

Gewinn vor Zinsaufwand, Steuern, Abschreibungen und Rückstellungen (engl.: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Allowances).

Eigenkapital

Das vom Unternehmer oder den Gesellschaftern in das Unternehmen eingebrachte Kapital, für das kein Anspruch auf eine feste Verzinsung oder Rückzahlung des Betrages besteht, dafür aber auf Beteiligung am Geschäftserfolg und beim Verkauf des Unternehmens.

Einzahlungen

Eine Erhöhung des Zahlungsmittelbestandes. Beispiele für Einzahlungen sind: Bareinlage, Aufnahme eines Bankkredits, Barverkauf von Waren.

Ertrag

Der in Geldeinheiten ausgedrückte Wertzuwachs, der während einer Abrechnungsperiode in einem Bereich zu verzeichnen ist.

Executive Summary

Zusammenfassende Darstellung.

Expansionsphase

Weiteres intensives Wachstum eines (neuen) Unternehmens, z. B. nach ersten Markterfolgen (bei Unternehmensgründungen folgt diese Phase der Start-up-Phase).

Finanzierung

Beschaffung/Bereitstellung von Kapital für ein Unternehmen.

Fremdkapital

Bezeichnung für die in der Bilanz ausgewiesenen Verbindlichkeiten des Unternehmens gegenüber Dritten.

Gantt-Chart (Balkenplan)

Übersicht über den zeitlichen Verlauf eines Projekts, in der verschiedene Projektaktivitäten in ihrer zeitlichen Abfolge und Dauer (durch Balken) abgebildet werden.

Geschäftssystem/-modell

Beschreibung von Einzeltätigkeiten eines Unternehmens und deren gegenseitiger Abhängigkeit; das Geschäftssystem zeigt, welche Tätigkeiten wie ablaufen müssen, damit ein Produkt hergestellt oder eine Dienstleistung erbracht werden kann, und wie das Unternehmen damit Geld verdient.

Gewinn/Jahresüberschuss

Differenz zwischen Ertrag und Aufwand.

Insolvenz

Zahlungsunfähigkeit bzw. drohende Zahlungsunfähigkeit oder auch Überschuldung mit nachfolgender Liquidation des Unternehmens.

Joint Venture

Ein häufig zeitlich begrenzter Zusammenschluss zweier Unternehmen unter Ausnutzung der Synergien beider Unternehmen, um einen neuen Markt zu erobern oder gemeinsame Projekte voranzubringen.

Kosten

Der bewertete leistungsbezogene Güterverbrauch. Kosten sind von den anderen einsatzbezogenen Grundbegriffen des Rechnungswesens, den Auszahlungen, den Ausgaben und dem Aufwand zu unterscheiden.

Kosten, fixe

Die Kosten, deren Höhe bei der Variation einer Kosteneinflussgröße konstant bleibt. Die Mietkosten für ein Ladengeschäft z. B. sind konstant, unabhängig davon, ob etwas verkauft wird.

Kosten, variable

Im Gegensatz zu den fixen Kosten bezeichnet man als variable jene Kosten, deren Höhe sich bei der Variation einer Kosteneinflussgröße verändert.

Kreditlimit

Bis zu einem Maximalbetrag zugesagter Kredit (Kreditlinie oder Kontokorrentlinie), der nicht ausgeschöpft werden muss, wobei Zinsen nur auf den tatsächlich beanspruchten Betrag anfallen.

Liquidation

Verflüssigung der Aktiva eines Unternehmens mit anschließender Bezahlung der Verpflichtungen und Auflösung des Unternehmens.

Liquidität

Fähigkeit, fällige Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen, z. B. indem genügend flüssige Mittel vorhanden sind.

Lizenz

Durch Vertrag erworbene Befugnis zur Herstellung oder Erbringung eines patentrechtlich geschützten Produktes oder einer Dienstleistung.

Lizenzgebühr

Gebühr, die bezahlt werden muss, um eine Lizenz zu erwerben.

Make or Buy

Entscheidung, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung selbst hergestellt (make) oder eingekauft (buy) wird.

Marge

Unterschied zwischen Verkaufspreis und Kosten, auch Verdienstschanne genannt.

Marketing-Mix

Vier Elemente des Marketing: Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation (engl. 4 P's of Marketing – Product, Price, Place, Promotion).

Marktanalyse

Analyse von Bezugs- und Absatzmärkten mit dem Ziel festzustellen, ob und wie ein bestimmter Markt ein Produkt aufnimmt.

Marktdurchdringung

Prozentualer Anteil eines Angebots am Gesamtmarkt (der genau zu definieren ist).

Markteintrittsschranken

Nachteile eines neu auf einen Markt eintretenden Unternehmens gegenüber den auf diesem Markt befindlichen Anbietern.

Markteintrittsstrategie

Strategie zur Verwirklichung neuer Geschäfte, d. h. zur Überwindung von Markteintrittsschranken.

Marktsegmentierung

Aufteilung eines Marktes in klar abgegrenzte Untergruppen von Kunden, aus denen die Zielgruppen abgeleitet werden, die mit einem bestimmten Marketing-Mix erreicht werden sollen.

Passiva

Zeigt die Finanzierungsquellen der Vermögensgegenstände auf der Aktivseite an. Die Summe der Passiva in der Bilanz muss immer gleich der Summe der Aktiva sein.

Penetrationsstrategie

Preisstrategie, bei der in der Einführungsphase eines Produktes niedrigere Preise angesetzt werden, um möglichst schnell einen großen Markt zu erschließen.

Private Investoren

Privatpersonen, die eigene Mittel in Unternehmen investieren und diese direkt unterstützen.

Reinvermögen

Differenz von Vermögen und Verbindlichkeiten.

Rentabilität

Die Rentabilität zeigt an, in welcher Höhe sich das eingesetzte Kapital in einer Periode verzinst hat (Gesamtkapitalrentabilität/Eigenkapitalrentabilität).

Spin-off

Ausgliederung und Verselbstständigung einer Abteilung oder eines Unternehmensteils aus einem Unternehmen/Konzern (auch: Ausgründung von Wissenschaftlern aus einer Hochschule/aus einem wissenschaftlichen Institut).

Start-up

Phase direkt nach der Gründung eines Unternehmens, oft auch Bezeichnung für ein junges Wachstumsunternehmen (ein „Start-up“).

Substitute

Andersartige Produkte, die das gleiche Kundenbedürfnis befriedigen.

SWOT-Analyse

Analyse von Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats oder deutsch die Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken-Analyse. Jedes Unternehmen sollte eine solche Analyse machen, um die eigene Situation besser einschätzen zu können und dementsprechend die optimale Strategie zu finden.

Tilgung

Rückzahlung einer Geldschuld, besonders eines Bankkredits oder einer Anleihe auf der Grundlage eines Tilgungsplans.

Umlaufvermögen

Vermögenswerte, die sich im normalen Ablauf der Geschäftstätigkeit kurzfristig in flüssige Mittel verwandeln lassen.

Unique Selling Proposition (USP)

Begriff aus dem Marketing, „einzigartiges Verkaufsangebot“ oder auch Alleinstellungsmerkmal, d. h. schlagendes Verkaufsargument oder spezielle Eigenschaft, die einem Produkt oder einer Dienstleistung einen größeren Kundennutzen verschafft.

Venture Capital (VC)

Auch Wagniskapital, Chancenkapital oder Risikokapital genannt. Finanzierung junger, wachstumsstarker Unternehmen überwiegend aus den Technologiebranchen durch institutionelle Investoren (z. B. VC-Gesellschaften) oder informelle Investoren (z. B. Business Angels). Die Bereitstellung wird – im Gegensatz zur Kreditvergabe – nicht vom Vorhandensein beleihungsfähiger Vermögenswerte des Unternehmens oder des Inhabers abhängig gemacht, sondern allein von den geschätzten Ertragschancen des zu finanzierenden Unternehmens.

Vertraulichkeitserklärung

Auch: Non-Disclosure-Agreement (NDA). Bevor Sie Ihren Businessplan an Dritte geben, sollten Sie von diesen ein NDA einfordern. Alle Mitarbeiter, Mentoren und Juroren im Rahmen des Businessplanwettbewerbs AC2 haben selbstverständlich eine Vertraulichkeitserklärung unterschrieben.

Vertrieb

Planung, Implementierung und Kontrolle des Transports der Produkte und Dienstleistungen vom Ausgangspunkt zu den Kunden.

Vertriebskanal/Distributionskanal

Physischer Weg, auf dem ein Produkt vom Unternehmen zu den Kunden gelangt, es gibt verschiedene Formen: Direktvertrieb, Agenten, Franchising, Grossisten.

Worst Case

Annahme eines Geschäftsszenarios mit Einberechnung mehrheitlich ungünstiger Bedingungen („ungünstigster Fall“).

Teilnahmebedingungen AC² – der Gründungswettbewerb

Diese Teilnahmebedingungen regeln die Bedingungen für eine Teilnahme an AC² – der Gründungswettbewerb sowie gegebenenfalls erforderliche Rechtsübertragungen. Veranstalter ist die GründerRegion Aachen, Theaterstraße 6 – 10, 52062 Aachen, Tel.: 0241 4460-350, E-Mail: info@gruenderregion.de. Mit Teilnahme an AC² – der Gründungswettbewerb werden diese Teilnahmebedingungen angenommen.

1. Gegenstand und Ablauf

(1) Im Rahmen von AC² – der Gründungswettbewerb entwickeln die angemeldeten Teilnehmer einen tragfähigen Businessplan für ihre Gründungsidee. Schritt für Schritt soll der Teilnehmer hierbei lernen, sein Unternehmenskonzept zu erarbeiten, den Markteintritt zu planen, eine Finanzierungsstrategie aufzubauen und ein Team aufzustellen.

(2) AC² – der Gründungswettbewerb selbst läuft in zwei Phasen ab: In der ersten Phase erstellt der Teilnehmer ein Grobkonzept eines Businessplans, das in der zweiten Phase zu einem detaillierten Businessplan ausgearbeitet wird.

(3) Die eingereichten Businesspläne jeder Phase werden grundsätzlich durch je zwei unabhängige Gutachter geprüft und bewertet. Die zehn besten Businesspläne der ersten Phase werden im Rahmen einer Zwischenprämierung ausgezeichnet. Die zehn Teilnehmer, die in der zweiten Phase die besten Detail-Businesspläne eingereicht haben, erhalten die Gelegenheit, ihre Gründungsidee vor einer Jury in 2 Minuten und anschließendem Frage-Antwort-Verfahren zu präsentieren. Die Jury wählt die besten drei Gründungsprojekte aus, die dann im Rahmen einer Prämierungsfeier ausgezeichnet werden.

(4) Weitere Details zum Inhalt und den Ablauf von AC² – der Gründungswettbewerb sind auf der Internetseite „www.gruenderregion.de“ zu finden bzw. unter den oben angegebenen Kontaktmöglichkeiten bei der GründerRegion Aachen erhältlich.

2. Teilnahme und Anmeldung

(1) Teilnehmen kann jeder, der eine gute Geschäftsidee hat und auf der Basis dieser Idee ein Unternehmen mit Sitz in der Wirtschaftsregion Aachen (Stadt Aachen, StädteRegion Aachen, Kreis Düren, Kreis Euskirchen, Kreis Heinsberg) gründen will bzw. im letzten Jahr bereits gegründet hat (Stichtag: 25.10.2022). Unternehmensgründer, deren Gründung bereits länger als ein Jahr zurückliegt, können zwar am Wettbewerb teilnehmen, werden jedoch bei den Preisverleihungen nicht berücksichtigt. Gleiches gilt für eine Geschäftsidee, die bereits in der Vergangenheit in der Phase 2 nominiert („TOP10“) wurde.

(2) Die Teilnahme an AC² – der Gründungswettbewerb ist als Team oder Einzelperson möglich. Je Person bzw. je Team kann nur eine Geschäftsidee als Beitrag zu AC² – der Gründungswettbewerb eingereicht werden.

(3) Bei Teilnahme von bereits bestehenden Unternehmen ist die Kontaktperson mit der Unternehmensleitung betraut und befugt, im Namen des Unternehmens zu handeln.

(4) Für die Teilnahme ist eine Anmeldung per E-Mail, über das Kontaktformular der Homepage oder per Post bei der GründerRegion Aachen mit dem ausgefüllten Anmeldebogen für AC² – der Gründungswettbewerb erforderlich. Der Teilnehmer hat der GründerRegion Aachen solche Änderungen unverzüglich mitzuteilen, die sich während des Gründungswettbewerbs zu den Angaben auf dem Anmeldebogen ergeben.

(5) Ein Anspruch auf Teilnahme an AC² – der Gründungswettbewerb bzw. auf Durchführung von AC² – der Gründungswettbewerb besteht nicht. Die GründerRegion Aachen behält sich insbesondere das Recht vor, Anmeldungen für AC² – der Gründungswettbewerb – ohne Angaben von Gründen – nicht zu berücksichtigen.

(6) Dem Teilnehmer steht es frei, sich jederzeit vom Wettbewerb wieder abzumelden, an nur einer der beiden angebotenen Phasen oder an beiden Phasen teilzunehmen.

(7) Bei AC² – der Gründungswettbewerb werden nur Gründungskonzepte berücksichtigt, die rechtzeitig zu den Abgabeterminen sowie vollständig nach den formalen Vorgaben bei der GründerRegion Aachen vorliegen. Checklisten und Formularblätter stehen auf der Internetseite der GründerRegion Aachen unter „www.gruenderregion.de“ bereit. Für die Rechtzeitigkeit gilt der Zeitpunkt des Eingangs bei der GründerRegion Aachen. Die Businesspläne dürfen einen Umfang von 50 DIN-A4-Seiten nicht überschreiten.

(8) Erstellung von Videos
Im Auftrag der GründerRegion wird die Pathfinder Studios Filmproduktion GmbH mehrere AC² Videos unter Mitwirkung der Teilnehmer erstellen. Mit der Anmeldung zur Teilnahme an AC² – der Gründungswettbewerb erkennt der Teilnehmer die Allgemeinen Geschäftsbedingungen der Pathfinder Studios unter *Unsere AGB* (pathfinderstudios.de) an. Die GründerRegion Aachen und die Pathfinder Studios sind für die Inhalte und die Endfassung des Videos verantwortlich. Einer Zustimmung des Teilnehmers bedarf es nicht. Der Teilnehmer überträgt bereits zum Zeitpunkt der Anmeldung alle Auswertungsrechte des vor Ort aufgenommenen Materials auf inhaltlich, zeitlich und örtlich unbeschränkter Basis, insbesondere die uneingeschränkten Archivierungs-, Bearbeitungs-, Vervielfältigungs-, Verbreitungs- und Verkaufsrechte sowie die Rechte zur Zurverfügungstellung auf Abruf sowie das Rechte, diese Rechte ganz oder teilweise zu übertragen an die Pathfinder Studios. Insbesondere die Veröffentlichungs- und die Senderechte haben die Pathfinder Studios auf zeitlich und örtlich uneingeschränkter Basis an die GründerRegion Aachen und deren Träger übertragen.

(9) Soweit die GründerRegion Aachen darum bittet, Material für Veröffentlichungen zur Verfügung zu stellen, können keine Aufwandsentschädigungen oder Entgelte entrichtet werden.

(10) Ein Anspruch auf Rücksendung der eingereichten Unterlagen besteht nicht.

3. Teilnehmerhandbuch

(1) Die GründerRegion Aachen stellt den Teilnehmern ein umfangreiches Teilnehmerhandbuch zur Verfügung, das als Leitfaden für die Erstellung eines Businessplans dient.

(2) Durch die Bereitstellung der im Teilnehmerhandbuch präsentierten Informationen entsteht keinerlei geschäftliche oder andersartige vertragliche Beziehung zwischen dem Benutzer und der GründerRegion Aachen. Alle Informationen, die der Teilnehmer im Teilnehmerhandbuch findet, wurden von der GründerRegion Aachen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit der hinterlegten Informationen übernimmt die GründerRegion Aachen keine Haftung. So können beispielsweise die verwendeten Gesetzesvorschriften durch aktuellere Versionen ersetzt worden sein. Die GründerRegion Aachen schließt daher die Haftung für Schäden aus, die sich direkt oder indirekt aus der Verwendung des Handbuchs und der darin enthaltenen Informationen ergeben können. Hiervon ausgenommen ist die Haftung für Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit. Entscheidungen auf Basis der präsentierten Informationen erfolgen auf eigenes Risiko.

4. AC²-Abende, Innovationsveranstaltungen und Workshops

(1) Während des Wettbewerbszeitraumes finden sechs AC²-Abende, zwei Veranstaltungen zum Thema Innovation und Workshops statt, bei denen neben Fachvorträgen zu gründungsrelevanten Themen außerdem die Möglichkeit zur Kontaktaufnahme mit anderen Gründern, AC²-Beratern und Kapitalgebern besteht.

(2) Die Teilnahme an den AC²-Abenden, Innovationsveranstaltungen und Workshops steht allen interessierten Existenzgründern nach einfacher vorheriger Anmeldung bei der GründerRegion Aachen zu dem jeweiligen Termin offen.

(3) Die GründerRegion Aachen wählt die Referenten der einzelnen Veranstaltungen sorgfältig aus. Eine Übernahme der Haftung für die Richtigkeit der Informationen, die während der Gründerabende und den Innovationsveranstaltungen vermittelt werden, wird ausgeschlossen.

5. Prämierung

(1) Die GründerRegion Aachen sowie die von ihr eingesetzten Gutachter und Jurymitglieder entscheiden über die Businesspläne nach freiem Ermessen, wobei die Entscheidung keiner Begründung bedarf.

(2) Die zehn besten Businesspläne der ersten Phase, die im Rahmen einer Zwischenprämierung ausgezeichnet wurden, erhalten eine Geldprämie. Die Geldprämie wird unmittelbar nach der Bekanntgabe der Prämierung auf das von dem Teilnehmer benannte Bankkonto überwiesen.

(3) Die Erst-, Zweit- und Drittplatzierten der zweiten Phase erhalten jeweils eine Geldprämie wenn die Geschäftstätigkeit des prämierten Teilnehmers – falls noch nicht geschehen – jeweils innerhalb eines Jahres nach der Prämierungsfeier in der Wirtschaftsregion Aachen aufgenommen wurde. Die Aufnahme der Geschäftstätigkeit ist von dem prämierten Teilnehmer durch eine geeignete Bestätigung nachzuweisen. Wird die Bestätigung nicht innerhalb eines Jahres nach der Prämierungsfeier vorgelegt, verfällt der Anspruch auf Auszahlung der Geldprämie. Die Auszahlun-

gen der Geldprämien im Rahmen der Zwischenprämierung sind von der Regelung im vorstehenden Satz nicht betroffen. Für die Auszahlung der Geldprämien im Rahmen der zweiten Phase gilt Ziffer 5 Abs. 2 Satz 2 entsprechend.

(4) Die Beachtung steuerlicher Vorschriften im Zusammenhang mit der Auszahlung der Siegerprämien liegt im Verantwortungsbereich des ausgezeichneten Teilnehmers.

6. Rechte am Businessplan

Der Teilnehmer garantiert, Inhaber der erforderlichen Rechte an dem Businessplan bzw. dessen Inhalt zu sein. Ist der Teilnehmer nicht alleiniger Urheber oder Rechteinhaber, erklärt er ausdrücklich, über die für die Teilnahme an AC² – der Gründungswettbewerb erforderlichen Rechte zu verfügen.

7. Haftung und Freistellung

(1) Sofern der Teilnehmer einen Businessplan einreicht, garantiert der Teilnehmer, dass er keine Inhalte übersenden wird, deren Bereitstellung oder Nutzung gegen geltendes Recht oder Rechte Dritter verstößt. Der Teilnehmer stellt die GründerRegion Aachen von Ansprüchen gleich welcher Art frei, die aus der Rechtswidrigkeit von Inhalten resultiert, die der Teilnehmer für seinen Businessplan verwendet hat. Die Freistellungsverpflichtung umfasst auch die Verpflichtung, die GründerRegion Aachen von Rechtsverteidigungskosten (z.B. Gerichts- und Rechtsanwaltskosten) vollständig freizustellen.

(2) Die GründerRegion Aachen übernimmt keine Haftung für Leistungen des AC²-Beraternetzwerkes. Schadensersatzansprüche jeglicher Art aus der Überlassung der Gründungsidee und des Businessplans sind ausgeschlossen. Dies gilt nicht für Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit.

8. Ausschluss von der Teilnahme

(1) Ein Verstoß gegen diese Teilnahmebedingungen berechtigt die GründerRegion, den jeweiligen Teilnehmer von der Teilnahme auszuschließen. Dies gilt insbesondere, wenn der Teilnehmer falsche Angaben macht oder verwendete Inhalte geltendes Recht oder Rechte Dritter verletzen. Gleiches gilt bei Inhalten, die als gewaltverherrlichend, anstößig, belästigend oder herabwürdigend angesehen werden können oder in sonstiger Weise gegen das gesellschaftliche Anstandsgefühl verstoßen.

(2) Ein Ausschluss von der Teilnahme durch die GründerRegion Aachen ist bei Vorliegen der nach Absatz 1 beschriebenen Gründe auch noch nach Beendigung von AC² – der Gründungswettbewerb möglich.

(3) Handelt es sich bei dem ausgeschlossenen Teilnehmer um einen bereits prämierten Teilnehmer, kann die Geldprämie nachträglich aberkannt werden.

9. Schlussbestimmungen

(1) Sollten die Teilnahmebedingungen unwirksame Regelungen enthalten, bleibt die Wirksamkeit der Bedingungen im Übrigen unberührt.

(2) Es gilt deutsches Recht. Ein Rechtsweg zur Überprüfung der Prämierung wird ausgeschlossen.



Quelle: Carpus+Partner AG



Starthilfe für Startups: Von der Idee zum Erfolg!



Technologiezentrum Jülich GmbH
Karl-Heinz-Beckurts-Str. 13
52428 Jülich

AGIT – Ihr starker Partner für technologieorientierte Gründungen in der Region Aachen



Für Start ups



Für Unternehmen



Ideenentwicklung



Innovationen



Patente & Schutzrechte

Tel.: 02461 690 0
Fax: 02461 690 100

Mail: info@tz-juelich.de
Web: www.tz-juelich.de

www.agit.de

AC²

GRÜNDUNG
WACHSTUM
INNOVATION

hava Cos

Anmeldung und weitere Informationen

Anmeldeunterlagen finden Sie im
Download-Bereich unter:
www.ac-quadrat.de

Sie können das Formular auch gerne
telefonisch bestellen unter: **0241 4460-350**

GründerRegion Aachen
Theaterstraße 6–10, 52062 Aachen
Telefon: 0241 4460-350
E-Mail: info@gruenderregion.de
www.gruenderregion.de
www.ac-quadrat.de



ein Projekt der GründerRegion Aachen



Partner AC²



IMPRESSUM

AC² – der Gründungs Wettbewerb ist ein Projekt der GründerRegion Aachen
Herausgeber: GründerRegion Aachen | V.i.S.d.P. Christian Laudenberg
Redaktion: Havva Coskun-Dogan, Peter Kampmeier, Marc-André Mainz