

startklar 

Businessplanwettbewerb
OstWestfalenLippe

Handbuch

WETTBEWERB 2017/2018



OstWestfalenLippe
Gesellschaft zur Förderung der Region mbH

Gesucht: innovative Gründungsideen für OstWestfalenLippe

Das Ziel des Businessplanwettbewerbs OstWestfalenLippe ist es, diese innovativen Geschäftsideen während des Wettbewerbs zu einem tragfähigen Geschäftskonzept zu qualifizieren. Erfahrene startklar-Lotsen, Workshops und Informationsveranstaltungen, das startklar-Handbuch und das startklar-Netzwerk helfen Ihnen bei der Entwicklung von der Idee zu einem detaillierten Businessplan. Der Wettbewerb ist branchenübergreifend, überregional und für alle innovativen Ideen offen. Für die besten Businesspläne winken Preisgelder bis 10.000 € und Sachpreise.

startklar möchte Existenzgründungen fördern, Jungunternehmern und Jungunternehmerinnen konkrete Hilfestellung leisten und die regionale Gründungskultur nachhaltig stärken.

Der Wettbewerb ist ein gemeinsames Projekt der OstWestfalenLippe GmbH, Hochschulen, Kammern und Wirtschaftsförderungseinrichtungen in OstWestfalenLippe, das im Rahmen der Initiative "Innovation und Wissen" entstanden ist.

Dieses Handbuch begleitet Sie während des gesamten Businessplanwettbewerbs und darüber hinaus bei Ihrer Unternehmensgründung. Es ist der Leitfaden zur Erstellung Ihres Businessplans mit Hinweisen zu Inhalt und Struktur sowie Tipps zur Ausarbeitung Ihres eigenen Geschäftskonzepts. Darüber hinaus erhalten Sie Informationen zum Wettbewerbsablauf, den Teilnahmebedingungen und Preisgeldern, Arbeitsmaterialien sowie weiterführenden Literaturhinweisen und Links. Die Partner im Netzwerk, Mitglieder der Jury und wichtige Kontaktadressen finden Sie hier genauso, wie die Sponsoren, ohne deren Unterstützung die Durchführung des Wettbewerbs nicht möglich wäre.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Entwicklung des Businessplans und freuen uns auf Ihre Bewerbung.

Inhalt

Vorwort 2

1. startklar - der Businessplanwettbewerb OstWestfalenLippe 4

1.1 Der Wettbewerbsablauf	4
1.2 Die Teilnahmebedingungen	5
1.3 Das Preisgeld	6
1.4 Checklisten	7
1.4.1 Checkliste für die Einreichung von Ideenskizzen	
1.4.2 Checkliste für die Einreichung von Businessplänen	

2. Der Businessplan 9

2.1. Die Bedeutung des Businessplans	9
2.2 Executive Summary	10
2.3 Geschäftsmodell	11
2.4 Markt und Wettbewerb	12
2.4.1 Branchen- und Gesamtmarktanalyse	
2.4.2 Kundenanalyse	
2.4.3 Wettbewerbsanalyse	
2.4.4 Standortanalyse	
2.4.5 SWOT-Analyse	
2.5 Ziele und Strategie	16
2.5.1 Wettbewerbsstrategie	
2.5.2 Marktfeld-/Zielgruppenstrategie	
2.6 Leistungs- und Produktportfolio	17
2.6.1 Portfolio	
2.6.2 Serviceleistungen	
2.6.3 Rechtliche Voraussetzungen	4
2.6.4 Patente und Schutzrechte	
2.6.5 Entwicklung und Qualitätssicherung	
2.7 Marketing und Vertrieb	19

2.7.1 Marktsegmentierung und Positionierung	
2.7.2 Produkt- und Leistungspolitik	
2.7.3 Preispolitik	
2.7.4 Vertriebspolitik	
2.7.5 Kommunikationspolitik	
2.7.6 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	
2.8 Management Personal und Organisation	22
2.8.1 Management und Personal	
2.8.2 Organisation	
2.9 Chancen und Risiken	26
2.10 Finanzplanung	26
2.10.1 Bedeutung der Finanzplanung	
2.10.2 Bestandteile und Aufbau der Finanzplanung	
2.10.3 Darstellung der Finanzplanung	

2.11 Anhang	30
2.12 Arbeitsmaterial	31

3 Infoservice 32

3.1 startklar-Handbuch & Checklisten	32
3.2 Literaturempfehlungen	32
3.3 Links	32
3.4 Beispiel Businesspläne	32
3.5 FAQs	32

4. Das Netzwerk 33

4.1 Die startklar-Lotsen	33
4.2 Die Jury	34
4.3 Die Partner im Netzwerk	36
4.4 Die Sponsoren	38
4.5 Die Geschäftsstelle	39
4.6 Impressum	39

1. startklar - der Businessplanwettbewerb OstWestfalenLippe

1.1 Der Wettbewerbsablauf

Wir begleiten Sie auf Ihrem Weg von der innovativen Geschäftsidee zu einem fertigen Businessplan. Ausgezeichnet werden die Ideen und Businesspläne, die am erfolgversprechendsten sind und ein großes Marktpotential aufweisen.

Der Wettbewerb wird in zwei Phasen durchgeführt.

- In der ersten Phase stellen Sie uns Ihre Geschäftsidee und ihr Gründungsvorhaben in einer kurzen Ideenskizze vor. Diese sollte der startklar-Geschäftsstelle bis zum 06. November 2017 vorliegen.
- In der zweiten Wettbewerbsphase entwickeln Sie die Ideenskizze systematisch zu einem Businessplan weiter, den Sie am Ende zur Bewertung einreichen. (Bewerbungsschluss: 09. April 2018)

Grundsätzlich kann zwar jederzeit in den Wettbewerb eingestiegen werden, eine Teilnahme ab der ersten Wettbewerbsphase ist aber sinnvoll, um frühzeitig mit dem startklar-Lotsen in Kontakt kommen und startklar-Angebote nutzen zu können. Bei einer Registrierung nach dem 06. November 2017 muss die Ideenskizze nachgereicht werden.

Die Teilnehmer erhalten folgende Unterstützungsangebote während des Wettbewerbs:

startklar-Lotse

Persönlicher Ansprechpartner, hilft bei Fragen, gibt den Teilnehmern qualifiziertes Feedback und informiert über passgenaue Angebote für Ihre Gründung. Der geeignete startklar-Lotse wird auf Grundlage der Ideenskizze ermittelt.

startklar-Workshops

In zwei eintägigen Workshops und weiteren themenspezifischen Veranstaltungen vermitteln Experten wichtiges Gründungswissen – von der Marktanalyse über Marketing bis zur Finanzplanung. Neben den Workshops erhalten die besten Bewerberinnen und Bewerber im Vorfeld der Jurysitzung ein Präsentationstraining (elevator pitch).

startklar-Handbuch

Leitfaden zur Erstellung eines Businessplans mit Hinweisen zu Inhalten und Struktur, der den Teilnehmern im Internet zum Download zur Verfügung gestellt wird.

startklar-Netzwerk

Kontakte zu anderen Gründern, ermöglicht Erfahrungsaustausch und den Zugriff auf das Know-how von Experten.

Ein wesentlicher Bestandteil des Wettbewerbs sind unsere startklar-Veranstaltungen und Veranstaltungen unserer Partner zu ausgewählten Gründungsthemen, in denen Sie das Rüstzeug für die optimale Entwicklung Ihres Businessplans erhalten, das Netzwerk kennenlernen und Erfahrungen austauschen können.

Alle Informationen zum Wettbewerb, den Angeboten, Veranstaltungen, den Partnern und Sponsoren, der Jury sowie weitere Hinweise finden sich auf der Webseite www.startklar-owl.de.

Startklar Pate

Die Gründungsberater der Sparkassen beantworten Fragen rund um das Thema Finanzierung und Finanzplan. Ihr startklar Pate wird Ihnen nach Anmeldung genannt.

1.2 Die Teilnahmebedingungen

Bei dem Wettbewerb mitmachen kann jeder mit einer innovativen Geschäftsidee – egal ob Produkt oder Dienstleistung. Der Wettbewerb richtet sich an alle Branchen. Bewerbungen aus Industrie, Handwerk, Handel und Dienstleistungsgewerbe sowie Land- und Forstwirtschaft sind genauso willkommen wie Bewerbungen aus den Hochschulen.

Produkt

Eine innovative Geschäftsidee auf Grundlage eines neuen oder verbesserten Produkts zeichnet sich z. B. aus durch:

- Einsatz neuer Technologien und Verfahren
- neue, erweiterte Funktionen
- neue Materialien, Bauteile, Komponenten
- erweiterten Nutzen oder Einsatzbereich
- besondere Ressourceneffizienz bei Produktion oder Nutzung
- Design, Ergonomie, Handhabung oder
- neue Vertriebswege.

Dienstleistung

Eine Gründungsidee auf Grundlage einer neuen oder verbesserten Dienstleistung ist z. B. gekennzeichnet durch:

- Einsatz neuer Technologien und Verfahren
- erweiterten Kundennutzen oder
- besondere Leistungsfähigkeit.

Der Businessplanwettbewerb richtet sich an Teilnehmerinnen und Teilnehmer bundesweit, die noch kein Unternehmen gegründet haben, sowie an bestehende Unternehmen, sofern die Unternehmensgründung nach dem **1. Januar 2016** erfolgt ist. Ausgeschlossen sind Bewerber, die bereits in einem Businessplanwettbewerb ausgezeichnet wurden (Plätze 1-3).

Vertraulichkeit und Datenschutz

Die eingereichten Unterlagen werden vertraulich behandelt. Dies wird durch eine Vertraulichkeitserklärung sichergestellt, die alle Juroren, Mentoren und Mitarbeiter des Wettbewerbs vor Beginn des Wettbewerbs unterschreiben. Die Vertraulichkeitserklärung wird für jedes Wettbewerbsjahr erneut unterzeichnet.

Die vollständigen Teilnahmebedingungen finden Sie unter <http://www.ostwestfalen-lippe.de/teilnahmebedingungen>.

1.3 Das Preisgeld

Prämiert werden die Geschäftsideen und Businesspläne, die sich durch einen hohen Neuartigkeitsgrad und ein großes Marktpotential vor der Wettbewerbsjury auszeichnen.

Die Erstplatzierten erhalten im Rahmen der Abschlussveranstaltung eine Prämierung in Form von Geld- oder Sachpreisen:

1. Platz: Preisgeld 10.000,- €
2. Platz: Preisgeld 5.000,- €
3. Platz: Preisgeld 3.000,- €

Die Auszahlung des kompletten Preisgeldes ist an **eine Gründung in OstWestfalenLippe** innerhalb von 12 Monaten gekoppelt (Details siehe unter <http://www.ostwestfalen-lippe.de/teilnahmebedingungen>)

Darüber hinaus gibt es attraktive Sachpreise, die Ihnen den Start in die Selbstständigkeit erleichtern.

Wer sich im Wettbewerb als Gewinner behauptet, entscheidet eine Jury. Entscheidende Kriterien für die Jury sind der Innovationsgrad, das Marktpotenzial und die Wachstumschancen der Idee sowie der Gründer bzw. das Gründerteam. Die besten Pläne werden der Jury zur Prämierung vorgeschlagen.

Auf der Jurysitzung in Stufe 3 präsentieren die nominierten Teams ihre Idee und stellen sich den Fragen der Experten. Wer nicht zu dieser Sitzung erscheint, dessen Nominierung wird zurückgezogen. Gleiches gilt für die Präsentation auf der Prämierungsveranstaltung. Die Entscheidung der Jury ist endgültig, der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

1.4 Checklisten

1.4.1 Checkliste für die Einreichung von Ideenskizzen

- Die Ideenskizze, d.h. die Beschreibung der Geschäftsidee, enthält die erforderlichen Angaben:
 - Kurze Executive Summary
 - Kurze Beschreibung des Leistungs- und Produktportfolio mit Hinweis auf die Neuartigkeit bzw. Besonderheit der Geschäftsidee
 - Geschäftsmodell (kurz)
 - Überblick Markt und Wettbewerb, besonders Kundennutzen, Zielgruppe
- Die Ideenskizze hat einen Umfang von max. 4 Seiten.
- Die Ideenskizze enthält in der Fußzeile den Namen des Teilnehmers bzw. Teams und die Projektbezeichnung, also den Titel des Geschäftskonzepts.
- Die Seiten sind fortlaufend nummeriert.
- Die Ideenskizze ist in deutscher Sprache verfasst.
- Von jedem Teammitglied finden sich im Anhang ein tabellarischer Lebenslauf und ein Foto.
- Die Registrierung zum Wettbewerb, um die wichtigsten Teilnehmerdaten zu erfassen, wurde über die Website www.startklar-owl.de vorgenommen.
- Die Unterlagen gehen bis 06.11.2017 bei der Geschäftsstelle ein: info@startklar-owl.de | s.klasing@ostwestfalen-lippe.de
- Die Unterlagen sind als pdf-Datei gespeichert und die Mail hat ein max. Gesamtvolumen von 10 MB.

1.4.2 Checkliste für die Einreichung von Businessplänen

- Der Businessplan orientiert sich an den vorgegebenen Bausteinen und es sind alle Kapitel enthalten:
 - Titelseite
 - Inhaltsverzeichnis
 - Executive Summary (Zusammenfassung)
 - Geschäftsmodell (Unternehmensorganisation/Personal)
 - Markt und Wettbewerb
 - Ziele und Strategien
 - Leistungs- und Produktportfolio
 - Marketing und Vertrieb
 - Management Personal und Organisation
 - Chancen und Risiken
 - Finanzplanung (Rentabilitäts-, Liquiditätsplanung, Kapitalbedarfsplanung und Finanzierung)
 - Anhang
- Die Empfehlung des **maximalen Seitenzahlenumfangs (30 Seiten)** wurde eingehalten.
- Der Businessplan enthält in der Fußzeile den Namen des Teilnehmers bzw. Teams und die Projektbezeichnung, also den Titel des Geschäftskonzepts.
- Die Seiten sind fortlaufend nummeriert.
- Der Businessplan ist in deutscher Sprache verfasst.
- Die Finanzplanung erstellen Sie in übersichtlicher Tabellenform – ergänzt um entsprechende Erläuterungen.
- Von jedem Teammitglied finden sich im Anhang ein tabellarischer Lebenslauf und ein Foto.
- Die Registrierung zum Wettbewerb, um die wichtigsten Teilnehmerdaten zu erfassen, wurde über die Website www.startklar-owl.de vorgenommen.
- Die Unterlagen gehen bis zum Bewerbungsschluss 09.04.2018 bei der Geschäftsstelle unter info@startklar-owl.de oder s.klasing@ostwestfalen-lippe.de ein.
- Die Unterlagen sind als pdf-Datei gespeichert und die Mail hat ein max. Gesamtvolumen von 10 MB.

2. Der Businessplan

2.1 Die Bedeutung des Businessplans

Ein Businessplan ist ein schriftliches Dokument, welches bei einer Unternehmensgründung benötigt wird. Er beschreibt eine Geschäftsmöglichkeit sowie die Erreichung von vordefinierten Unternehmenszielen und deren Realisierungsstrategien. Dazu gehört die Erläuterung der wichtigsten Voraussetzungen, Planungen und Maßnahmen, um diese Unternehmensziele zu erreichen.

Der Businessplan ist das zentrale Kommunikationstool zu Geschäftspartnern, d. h. Kreditgebern, Investoren (Business Angels oder Venture Capital Gesellschaften), möglichen Gesellschaftern und Partnern, dient aber auch als internes Kontrollinstrument, Orientierungs- oder Fokussierungshilfe.

Die Erstellung des Businessplans ist eine herausfordernde Aufgabe. Es zwingt Existenzgründer, über Ihre Unternehmensgründung nachzudenken und sich u.a. im Detail mit Marketingkonzepten, Rechtsformen oder Finanzplänen auseinander zu setzen. Auch wenn es am Anfang schwierig ist, ein Verständnis von zukünftigen Umsätzen, Gewinnen oder Verlusten zu erhalten, ist es umso wichtiger, dass die Kennzahlen gut durchdacht und mit realistischen Zahlen niedergeschrieben wurden.

Viele Gründer übergehen die Anfertigung eines Businessplans, da diese sehr aufwendig ist. Die Fragen und Aspekte, die ein Businessplan enthält sind aber genau die essentiellen

Fragen, über die es sich vor der Aufnahme von Geschäftsaktivitäten Gedanken zu machen gilt. Der Businessplan ist das Tool, seine Geschäftsidee systematisch zu durchdenken und in klar strukturierter und detaillierter Form zu verschriftlichen.

Zudem kann der Businessplan auch für Wettbewerbe, wie hier dem startklar Businessplanwettbewerb OstWestfalenLippe eingesetzt werden. Hier ist der Businessplan ein wichtiger Bestandteil der Bewerbung, denn die Jury des Wettbewerbs muss von der innovativen Geschäftsidee, der Umsetzbarkeit, dem Marktpotential, der wirtschaftlichen Tragfähigkeit, der Rentabilität und der Qualifikation der Gründer überzeugt werden, bevor sie eine Entscheidung treffen kann.

Der Businessplan ist kein statisches Instrument, sondern sollte kontinuierlich an aktuelle Entwicklungen angepasst werden und mit dem Unternehmen mitwachsen, da sich z.B. das Wettbewerbsumfeld sowie Kundenwünsche oder selbst Unternehmensziele schnell ändern können. Es ist das Schlüsseldokument für die Beurteilung und Steuerung der gesamten Geschäftstätigkeit. Der Businessplan sollte die wichtigsten Kapitel (s. Tabelle 1) beinhalten und auf die jeweilige Zielgruppe (s.o.) angepasst werden.

Tabelle 1. Inhalte und Seitenzahlempfehlungen

Kapitel	Ideenskizze	Businessplan
1. Executive Summary	0,5 – 1 Seite	1-2 Seiten
2. Geschäftsmodell	0,5 Seite	1 Seiten
3. Markt und Wettbewerb	0,5 – 1 Seite	5 Seiten
4. Ziele und Strategien		1 Seite
5. Leistungs- und Produktportfolio	1-1,5 Seiten	6 Seiten
6. Marketing und Vertrieb		5 Seiten
7. Management Personal und Organisation		3 Seiten
8. Chancen und Risiken		1 Seiten
9. Finanzplanung		7 Seiten
10. Anhang		Zählt nicht mit
Gesamt max.	4 Seiten	30 Seiten

2.2 Executive Summary

Die Executive Summary ist die Zusammenfassung des Businessplans und hat in erster Linie das Ziel, das Interesse des Lesers für Ihre Geschäftsidee zu wecken. Da die Executive Summary eine komprimierte Darstellung aller wichtigen Aspekte des Businessplans beinhaltet und vor allem auch potentielle Geldgeber von Ihrer Geschäftsidee überzeugen soll, empfiehlt es sich, die Executive Summary erst nach der Fertigstellung des Businessplans zu erstellen.

Die Executive Summary ist der erste Einblick und die Visitenkarte Ihres Unternehmens. Die wichtigsten Kernaussagen werden im Businessplan verständlich, strukturiert und prägnant wiedergegeben, um damit potentielle

Geldgeber von der Wichtigkeit der Geschäftsumsetzung zu überzeugen. Der Executive Summary kommt somit eine besondere Bedeutung zu. Auf nicht mehr als ein bis zwei Seiten werden die Stärken des geplanten Unternehmens herausgestellt mit dem Ziel, den Leser von dem zukünftigen Erfolg des Unternehmens zu überzeugen. Ausdrucks- sowie Rechtschreibfehler, unpräzise Formulierungen oder die Aufführung von Punkten, die in dem späteren Businessplan nicht vorkommen, könnten dazu führen, dass potentielle Geldgeber Ihren Businessplan nicht weiterlesen.

Die grundlegende Geschäftsidee sollte einfach zu verstehen sein. Hierzu gehört u.a. die verständliche Beschreibung der Pro-

dukte/Dienstleistungen, des Alleinstellungsmerkmals, der Kompetenz des Gründerteams und des Kundennutzens sowie der Unternehmensziele. Der Leser sollte feststellen können auf welchen Märkten Sie sich bewegen wollen, welches Umsatzvolumen und welchen Kapitalbedarf Sie anstreben.

Wichtige Inhalte einer Executive Summary

- Was ist Ihre Geschäftsidee?
- Welche Produkte/Dienstleistungen bieten Sie an?
- Welche Märkte wollen Sie bedienen und welche Kunden möchten Sie erreichen?
- Was ist das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens und welchen Kundennutzen bedienen Sie?
- Wie sieht die Zielsetzung des Unternehmens/Projektes aus?
- Wie wollen Sie Umsatz generieren?
- Welches Marktpotential ergibt sich und wie soll der Marktzugang erreicht werden?
- Wer sind Ihre Konkurrenten?
- Welche wichtigen Meilensteine haben Sie erreicht bzw. wollen Sie noch erreichen?
- Wer gehört zu dem Management Team?
- Wie sieht die Umsatz- und Gewinnplanung der nächsten drei Jahren aus?
- Wie hoch ist Ihr Kapitalbedarf für Ihr Vorhaben?
- Wer sind Ihre derzeitigen Kapitalgeber?

2.3 Geschäftsmodell

Wichtige Aspekte

- Kundensegment
- Wertschöpfung
- Mission und Vision
- Strategie
- Leistungsportfolio
- Alleinstellungsmerkmal
- Erfolgspotenzial

Das Geschäftsmodell bildet das Herzstück des Businessplans. Es beschreibt, welcher wertschöpfenden Tätigkeit das neu gegründete Unternehmen nachgehen wird. In diesem Kapitel soll ein Überblick über alle relevanten Aspekte des Geschäftsmodells vermittelt werden. Wichtig ist dabei festzuhalten, dass es sich um einen Überblick handelt und die ein-

zelnen Aspekte in den jeweiligen Kapiteln, insbesondere „Markt & Wettbewerb“ sowie „Marketing“, erläutert werden.

Ausgehend von den potentiellen Kunden wird ein Kundensegment analysiert, für das das angebotene Leistungsportfolio einen Nutzen bringt. Daran anknüpfend wird dieses Produkt bzw. diese Dienstleistung beschrieben. Es ist wichtig auch zu erläutern, welchen Teil der

Wertschöpfung das Unternehmen selbst erbringen will und für welche Aspekte es sich externer Unterstützung bedient. Die konkrete Mission bzw. die zukunftsorientierte Vision sollte an dieser Stelle definiert werden. Die Grundzüge der Strategie, d.h. die Vorgehensweise, wie die Ziele des Unternehmens er-

reicht werden, sollten ebenfalls benannt werden. Außerdem müsste darauf eingegangen werden, inwieweit sich das Geschäftsmodell von vergleichbaren bereits existierenden Unternehmen differenziert und einen Mehrwert bzw. ein Alleinstellungsmerkmal (unique selling proposition) bietet. Eine kurze Erläuterung des Erfolgspotenzials ist auch relevant.

Identifikation eines Geschäftsmodells

Häufig liegt die Inspiration für ein Geschäftsmodell in der eigenen Tätigkeit, in der man eine potentielle Verbesserungsmöglichkeit entdeckt hat. An dieser Stelle kann daher eine Brücke zum Kapitel „Management und Personal“ geschlagen werden. So kann z.B. ein

Gründer im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit mit einer bestimmten Themenstellung konfrontiert worden sein. Diese Ausführungen zeigen, dass der Gründer über die nötigen Kenntnisse der Thematik verfügt und dass er motiviert ist, eine Lösung zu finden, die dem Kundensegment einen Nutzen bringt.

2.4 Markt und Wettbewerb

Die Basis eines erfolgreichen Businessplans ist eine detaillierte Analyse der Branche und des Zielmarktes. Durch eine genaue Markt- und Wettbewerbsanalyse können Chancen

und Risiken sowie Marktpotentiale erkannt und Fehlinvestitionen sowie das Scheitern einer Unternehmensgründung vermieden werden.

2.4.1 Branchen- und Gesamtmarktanalyse

Um eine detaillierte Analyse zu erstellen, sollten Sie zuerst die aktuelle Marktsituation mit fundierten und plausiblen Quellen erläutern. Zu der Marktsituation gehört die Analyse des Gesamtmarktes (z.B. Markt für Kleidung in Deutschland) sowie der Marktsegmente (z.B. Markt für Luxusmode in Deutschland) und des Marktpotenzials.

Unter dem Marktpotenzial versteht man die Aufnahmefähigkeit des Marktes für ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung. Die Anzahl der potenziellen Kunden sowie die Bedarfsintensität und Marktsättigung bestimmen das Marktpotenzial mit, welches die Obergrenze für das Marktvolumen widerspiegelt. Unter dem Marktvolumen versteht man den prognostizierten Absatz oder

Umsatz, den Sie erreichen wollen in einem bestimmten Zielmarkt.

Insgesamt sollten der Zielmarkt, sowie dessen Segmentierung, genauestens durchdacht und untersucht, sowie mit realistischen und konkreten Zahlen dargestellt werden. Dazu gehört die Analyse der Bedürfnisse der potenziellen Kunden, denn Sie müssen wissen, was Ihre Kunden wollen, ansonsten werden Sie Ihr Produkt nicht verkaufen können. Verschaffen Sie sich Informationen über das Marktpotenzial und Marktvolumen sowie das Marktwachstum und die Anteile, die Ihr Unternehmen an diesem Markt erreichen könnte, sowie die Anzahl, Struktur und Strategien Ihrer Konkurrenten.

Diese Informationen herauszufinden ist nicht leicht. Informationen zu Ihrer Branche und dem Markt, den Sie anstreben, können Sie bereits über Branchenberichte von Banken, Datenbanken, im Internet, bei Fachverbänden, volkswirtschaftlichen Abteilungen der Kreditinstitute, statistischen Landes- und Bundesämter, wirtschaftswissenschaftlichen Instituten oder Industrie- und Handelskammern sowie dem Patentamt erhalten. Jedoch sind die Daten über Ihre Wettbewerber besonders schwer zu finden, wenn es über das allgemeine Leistungs- und Produktangebot hinausgeht und

Sie mehr über deren Stärken, Schwächen oder Strategien erfahren wollen. Hier ist zu einer systematischen Befragung Ihrer potenziellen und tatsächlichen Kunden zu raten. Zum einen können Sie Ihre Kunden zu Ihren Konkurrenzprodukten befragen und so herausfinden wie Sie sich von Ihren Wettbewerbern differenzieren können. Zum anderen können Sie erfahren, was Ihre Zielgruppe für Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen an Ihre Produkte/Dienstleistungen hat und welche Preise am Markt durchsetzbar wären.

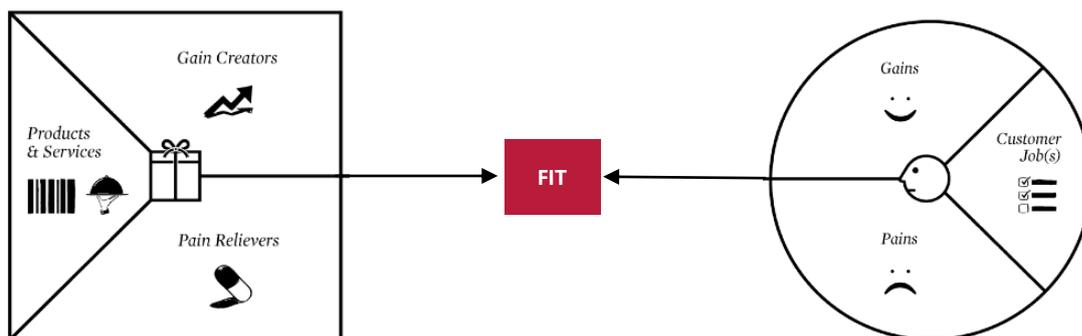
2.4.2 Kundenanalyse

Die Kundenanalyse ist eines der wichtigsten Bestandteile eines jeden Unternehmens. Auch wenn Ihre Geschäftsidee einzigartig wäre und sie am Markt noch nicht existiert, kann es trotzdem sein, dass sich Ihre Kunden nicht für Ihr Produkt/Dienstleistung interessieren. Deswegen ist es wichtig, dass Sie sich im Vorhinein Gedanken über mögliche Kundensegmente machen. Die Kundenanalyse sollte über die allgemeinen demographischen Fak-

toren, wie zum Beispiel Alter, Geschlecht, Einkommen oder Beruf, hinausgehen und detailliert die Verhaltensweisen, Orte an denen sich Ihre Kunden vermehrt aufhalten, sowie deren Wünsche und Probleme betrachten.

Der Value Proposition Canvas von Alexander Osterwalder ist ein nützliches Instrument, um seine Kundengruppen genauestens zu analysieren.

Value Proposition Canvas



Quelle: Strategizer

Der Value Proposition Canvas besteht aus zwei Seiten, die in jedem Fall aufeinander abgestimmt und zusammenpassen sollten. Auf der rechten Seite sollten Sie alle Informationen, die Sie über Ihren Kunden sammeln konnten eintragen. Ihr Kunde wird täglich verschiedene und sich teilweise wiederholende

„Jobs“ erledigen müssen, wie zum Beispiel seine Kinder zur Schule bringen. Schauen Sie sich daraufhin an, welche dieser „Jobs“ bei Ihrem Kunden einen Schmerz („Pain“) auslöst, der so groß ist, dass Ihre Kunden gerne was daran ändern wollen und Ihre übergeordneten Wünsche erfüllen können. Auf der linken Seite

können Sie nun Ihre Produkt-/Dienstleistungs-idee skizzieren und erläutern welche Produkte/Dienstleistungen Sie anbieten wollen, wie Ihre Produkte/Dienstleistungen die „Pains“ Ihrer Kunden lösen und Ihre „Gains“ daraufhin hervorheben.

Nachdem Sie den Value Proposition Canvas ausgefüllt und sichergestellt haben, dass beide Seiten zusammenpassen, wissen Sie

2.4.3 Wettbewerbsanalyse

Ziel der Wettbewerbsanalyse ist es herauszufinden, wer Ihre Wettbewerber sind und wo deren Stärken und Schwächen liegen. Sie sollten kontinuierlich Informationen über Größe, neue Produkte/Dienstleistungen, Umsatz, Absatz, Mitarbeiter, Marktanteil, Marketingstrategien und Machtverhältnisse einholen. Mit diesen Informationen können Sie Ihre stärksten Wettbewerber und Ihr Unternehmen gegenüberstellen und in Relation vergleichen. Leiten Sie aus diesen Analysen Strategien ab, wie Sie sich mit Ihrem Unternehmen von Ihren Wettbewerbern abgrenzen wollen.

Eine Wettbewerbsanalyse ermöglicht es Ihnen, herauszufinden wer Ihre direkten, indirekten und potenzielle Wettbewerber sind

2.4.4 Standortanalyse

Die richtige Standortwahl hängt von der Art der Unternehmung ab, welche Sie betreiben wollen. Wenn Sie z.B. ein Einzelhandelsgeschäft eröffnen wollen, bietet es sich an, in Gegenden zu ziehen, in denen sich viel Laufkundschaft aufhält und Ihr Geschäft gut zu erreichen ist. Wenn Sie jedoch ein produzierendes Gewerbe haben, sollten Sie sich überlegen, wie viel Platz Sie brauchen und ob ein Einzug ins Gewerbe- oder Industriegebiete ratsam ist. Sie sollten sich Gedanken machen, welche Standortfaktoren für Ihr Vorhaben wichtig sind. Viele Gründer fangen an von zuhause zu arbeiten. Jedoch gibt es auch Grün-

genau wer Ihre Kunden sind und wie Ihr Produkt/Dienstleistung auf die Bedürfnisse und Wünsche Ihrer Kunden eingeht. Zudem können Sie auf Ihre Zielgruppe nun zugehen und sich Feedback zu Ihrem Produkt/Dienstleistung einholen. Dies hilft Ihnen herauszufinden, was Sie eventuell noch ändern können, um den Absatz zu steigern.

bzw. sein können. Direkte Wettbewerber haben ähnliche oder sogar gleiche Produkte und bedienen die gleichen Kunden wie Ihr Unternehmen. Die indirekten Wettbewerber verkaufen Substitutions- oder Ersatzprodukte, die die Wichtigkeit Ihrer Produkte verringert. Potenzielle Wettbewerber sind Unternehmen, die bestimmte Produkte/Dienstleistungen schnell selbst produzieren können, dies aber noch nicht getan haben. Manche Existenzgründer sind der Meinung, dass sie keinen Wettbewerb haben, jedoch werden z.B. indirekte Wettbewerber häufig übersehen. Nur eine transparente Wettbewerbsanalyse, kann zukünftige Umsatzeinbrüche vermeiden.

derzentren sowie Co-working Spaces, die Büroräume anbieten. Diese Möglichkeiten sollten beachtet werden und am Unternehmensziel ausgerichtet werden.

Um das Umfeld, d.h. Bundesland, Staat oder Stadt, analysieren zu können müsste man Standortfaktoren in harte und weiche Standortfaktoren einteilen. Harte Standortfaktoren haben einen messbaren Einfluss auf die Unternehmenstätigkeit, wobei weiche Standortfaktoren schwer messbar sind, jedoch Einflüsse auf die Arbeitspsyche sowie Verfügbarkeit von Mitarbeitern haben können.

Tabelle 2. Wichtige Standortfaktoren

Harte Standortfaktoren	
Kunden	Nähe und Kaufkraft?
Zulieferer	Nähe und Qualität?
Konkurrenten	Nähe und Leistungsspektrum?
Kooperierende Unternehmen	Nähe und Leistungsspektrum?
Gewerbeflächen	Verfügbarkeit und Kosten?
Gewerbesteuer	Höhe?
Miete bzw. Pacht	Miet- bzw. Pachtkosten?
Arbeitskräfte	Verfügbar und qualifiziert?
Forschung und Entwicklung	Wissenschaftliches Umfeld?
Weiche Standortfaktoren	
Kommunale Verwaltung	Bearbeitungszeiten und Service?
Beratungsangebote	Vor Ort?
Image	Attraktiv für Mitarbeiter?
Lebensqualität	Attraktiv für Mitarbeiter?

2.4.5 SWOT-Analyse

Um Ihre Zielmarktanalyse zu vervollständigen, bietet sich eine SWOT-Analyse – Englisch für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) and Threats (Risiken) - an. Hier können Sie die wichtigsten internen Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens, sowie externen Chancen und Risiken aus dem Markt herausarbeiten und gegenüberstellen. Ziel ist es, die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens objektiv zu betrachten und Maßnahmen bzw. Strategien

zu entwickeln, wie Sie diese Stärken nutzen und Schwächen reduzieren können.

Die regelmäßige Überprüfung der SWOT-Analyse ist wichtig, da sich auf der unternehmensinternen Seite die Ressourcen, Kernkompetenzen sowie Potentiale, und auf der unternehmensexternen Seite die Wettbewerbsdynamik, Macht der Lieferanten und die Kundenbedürfnisse schnell ändern können.

Erweiterte SWOT Analyse

SWOT-Analyse	Strengths 1. Stärke 2. Stärke 3. Stärke	Weaknesses 1. Schwäche 2. Schwäche 3. Schwäche
Opportunities 1. Chance 2. Chance 3. Chance	SO-Strategien Nutzung der Stärken um die Chancen zu adressieren	WO-Strategien Nutzung der Chancen um die Schwächen zu überwinden
Risks 1. Risiko 2. Risiko 3. Risiko	SR-Strategien Nutzung der Stärken um die Risiken zu eli- minieren	WR-Strategien Überwindung der Schwächen und Risi- ken

2.5 Ziele und Strategie

Die Ziele eines Unternehmens können als angestrebte Zustände verstanden werden, die durch bestimmte unternehmerische Aktivitäten erreicht werden sollen. Sie setzen die Visionen und Missionen eines Unternehmens in

Kennzahlen um. Strategien sind Vorgaben und Richtlinien, die das unternehmerische Handeln zur Zielerreichung mittel- und langfristig beeinflussen.

2.5.1 Wettbewerbsstrategie

Manche Unternehmen verfolgen eine wettbewerbsorientierte Strategie, die zum Ziel hat besser oder preiswerter als ihre Konkurrenten zu sein. Sie versuchen den Kundennutzen so zu optimieren, dass sie sich ein Alleinstellungsmerkmal erarbeiten und sich so von ihren Wettbewerbern differenzieren können. Auch das zukünftige Verhalten wird an den Aktivitäten und Entwicklungen der Wettbewerber ausgerichtet. Anhand von drei Strategien können sich diese Unternehmen von Wettbewerbern abgrenzen.

Die umfassende Kostenführerschaft hat zum Ziel, preisgünstiger zu sein als die Wettbewerber innerhalb einer Branche. Jedoch könnte diese Strategie nicht zum Markenversprechen

oder Image des Unternehmens passen, wodurch sich Kunden von den Produkten/Dienstleistungen zurückziehen könnten. Zudem könnte der Wettbewerb sehr resistent sein und den Preiskampf lange aushalten, so dass Sie vielleicht in finanzielle Engpässe geraten könnten.

Bei der Differenzierung bzw. Qualitätsführerschaft versuchen Unternehmen in der Qualität Ihrer Produkte/Dienstleistungen, im Design, Image, Kundenservice oder der Technologie ihre Wettbewerber zu übertreffen und kann damit auch höhere Preise am Markt durchsetzen.

Manche Unternehmen versuchen auch einen Wettbewerbsvorteil zu generieren, indem sie

sich auf einen bestimmten Nischenmarkt konzentrieren. Jedoch müsste die Nische ausreichend groß sein, um langfristige Unternehmenserfolge verzeichnen zu können und genügend Wachstumspotenzial besteht.

2.5.2 Marktfeld-/Zielgruppenstrategie

Bei dieser Strategie versuchen Unternehmen auf alternativen Wegen zu wachsen und Märkte zu erschließen. Bei der Marktdurchdringung werden Produktverbesserungen oder Veränderungen an den Marketinginstrumenten vom Unternehmen vorgenommen, um seine Produkte besser zu positionieren. Bei der Marktentwicklung werden neue Märkte erschlossen und ein bereits bestehendes Produktsortiment auf diesen angeboten.

Auch durch Produktentwicklungen kann sich ein Unternehmen von seinen Wettbewerbern abgrenzen. Durch die Diversifikation, also durch die Entwicklung neuer Produkte und Erschließung neuer Märkte, versuchen Unternehmen ihre Absatzpotenziale zu steigern und das Risikopotenzial zu streuen.

In diesem Kapitel wird das Produkt/Dienstleistung beschrieben. Wichtig ist festzuhalten, wie sich das Leistungs- und Produktportfolio von den Wettbewerbsprodukten- und dienstleistungen unterscheidet und was die Alleinstellungsmerkmale sind. Das gesamte Leistungs- und Produktportfolio muss nach dem Kundennutzen ausgerichtet sein. Manche Unternehmensgründungen scheitern, weil der geschaffene Kundennutzen nicht existiert oder nicht ausreichend kommuniziert wird. In erster Linie muss herausgefunden werden, was Ihr Produkt/Dienstleistung Ihrem Kunden an Mehrwert verspricht.

2.6 Leistungs- und Produktportfolio

Das Leistungs- bzw. Produktportfolio beschreibt konkret, welche Dienstleistung oder welches Produkt das Unternehmen anbieten möchte. Unter Umständen kann es sich dabei auch um eine Kombination aus Produkt und Dienstleistung handeln. An dieser Stelle hängt die Art und Weise der Darstellung von dem entsprechenden Produkt oder der Dienstleistung ab. Es gibt hier keine grundsätzlich empfehlenswerte Vorgehensweise, sondern vielmehr liegt es im Ermessen des Verfassers, welche Beschreibung und Darstellung am geeignetsten erscheint.

2.6.1 Portfolio

So ist es etwa bei einem Produkt meistens sinnvoll, technische Zeichnungen oder Skizzen zur Ergänzung des Textes einzufügen. Ein Foto eines Prototypen kann sowohl dem Leser helfen, sich das Produkt besser vorzustellen, als auch den bisherigen Fortschritt der Produktentwicklung belegen. Bei technischen Produkten ist besonders darauf zu achten, dass technische Laien, die unter Umständen den Businessplan aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive betrachten wollen, nicht überfordert werden, sondern die wesentlichen Merkmale des Produktes verstehen können.

Für eine Dienstleistung können sich beispielsweise Prozess-Diagramme oder Ablaufpläne eignen, um diese anschaulich zu beschreiben. Möglicherweise können auch hier Fotos hilfreich sein.

Für eine Dienstleistung können sich beispielsweise Prozess-Diagramme oder Ablaufpläne eignen, um diese anschaulich zu beschreiben. Möglicherweise können auch hier Fotos hilfreich sein.

Für eine Dienstleistung können sich beispielsweise Prozess-Diagramme oder Ablaufpläne eignen, um diese anschaulich zu beschreiben. Möglicherweise können auch hier Fotos hilfreich sein.

reich sein, die etwa das Gründerteam beim Erbringen dieser Dienstleistung zeigen. Auch hier gilt es, möglichst einem Laien in dem entsprechenden Bereich die Dienstleistung so verständlich wie möglich zu machen.

Gerade bei sehr technikorientierten Gründungsvorhaben sollte eine große Technikbegeisterung, welche durchaus eine starke und

Produkt-/Dienstleistungserstellung

In diesem Teil sollten Sie kurz darstellen, wie Sie Ihr Produkt herstellen wollen und was dafür benötigt wird. Stellen Sie die Besonderheiten zur Herstellung Ihres Produktes (z.B. Bezugsquellen, Produktionsquellen) vor und beantworten Sie u.a. folgende Fragen:

- Benötigen Sie z.B. eine neue Fabrik oder könnten Sie Fabrikhallen von anderen Unternehmen gemeinschaftlich nutzen?

Innovation und Technologievorsprung

Es geht nun darum zu belegen, was die Innovation an diesem Geschäftsmodell darstellt. Hierbei ist es wichtig zu berücksichtigen, dass es sich nicht zwingend um eine völlig neue und noch nie dagewesene Vorgehensweise handeln muss. Vielmehr kann auch eine intelligente Kombination von vorhandenen Ansät-

2.6.2 Serviceleistungen

Je nach Produkt- bzw. Dienstleistung kann es notwendig sein, dass über die Kernleistung hinaus noch Serviceleistungen angeboten werden, etwa um das einmal verkaufte Produkt im gebrauchsfähigen Zustand zu halten. Diese Serviceleistungen hängen stark von den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden ab. In Abhängigkeit vom Leistungsportfolio müssen diese Serviceleistungen berücksichtigt werden. Es muss dafür eine Infrastruktur

legitime Motivation zur Unternehmensgründung darstellen kann, nicht dazu führen, sich in technischen Details zu verlieren, sondern der generierte Nutzen erläutert werden. In einem Businessplan, der sich ausdrücklich auch an weniger technisch orientierte Leser richtet, sind das Produkt oder die Dienstleistung immer als Mittel zum Zweck, also als Mittel zur Schaffung eines Kundennutzens, anzusehen.

- Welche Produktionsschritte müssten Ihre Produkte/Dienstleistungen durchlaufen?
- Wie viele Anfangskosten müssten Sie in die Herstellung Ihres Produktes hineinstecken?
- Wie lange dauert die Entwicklungs-/Produktionszeit bis Ihr Produkt/Dienstleistung auf den Markt gebracht werden kann?

zen eine Innovation darstellen. Manchmal genügt es auch, eine bereits vorhandene Lösung einfach nur besser umzusetzen. An dieser Stelle können auch Vergleiche zu bereits vorhandenen Lösungen hergestellt werden. Es muss möglichst pointiert und nachvollziehbar dargelegt werden, worin die Überlegenheit der beschriebenen Lösung besteht.

bereitgehalten werden und auf die Frage eingegangen werden, inwieweit der Kunde für derartige Serviceleistungen zahlen sollte oder ob diese in dem regulären Preis enthalten sind. Unter Umständen muss das Unternehmen auch nicht selbst diese Serviceleistungen bereitstellen, sondern kann sich dabei auf externe Partner verlassen.

2.6.3 Rechtliche Voraussetzungen

Um auf etablierten Märkten tätig werden zu können, müssen eine Vielzahl rechtlicher Voraussetzungen erfüllt werden, die sich je nach Art des Leistungsportfolio unterscheiden können. Auch wenn natürlich keine abschließende juristische Beurteilung möglich ist, so kann der Verfasser des Businessplans an dieser Stelle unter Beweis stellen, dass er sich umfassend mit derartigen Fragestellungen

auseinandergesetzt hat. Für etwaige Probleme sollten konkrete Lösungsansätze genannt werden.

Beispiele für bestimmte Geschäftsfelder könnten sein:

- Gastronomie – Gesetze zur Lebensmittelhygiene
- Medizin-Technik – Komplexe Zulassungsverfahren
- Technische Geräte – Technische Normen und Sicherheitsstandards

2.6.4 Patente und Schutzrechte

Bestimmte Produkte – und in manchen Fällen auch Dienstleistungen – können mithilfe von Patenten und anderen gesetzlichen Schutzrechten zu einem gewissen Grad vor Nachahmung geschützt werden. An dieser Stelle sollte man darlegen, inwieweit ein solcher Schutz überhaupt möglich ist und welcher Aufwand dafür betrieben werden muss. Unter

Umständen kann es auch Sinn machen, bewusst auf einen derartigen Schutz zu verzichten, wenn der Aufwand dafür unverhältnismäßig groß ist und die zu erwartende Schutzwirkung nicht ausreichend ist. Derartige Fragestellungen sollten an dieser Stelle erörtert werden.

2.6.5 Entwicklung und Qualitätssicherung

Das Leistungsportfolio ist durch neue Anforderungen der Kunden und auch durch den Wettbewerbsdruck einem ständigen Wandel unterworfen. Das Unternehmen muss seine Produkte und Dienstleistungen ständig weiterentwickeln und ebenfalls sicherstellen, dass die

Qualität auch bei höheren Absatzzahlen gleichbleibend hoch ist. Dafür sind organisatorische und gegebenenfalls technische Rahmenbedingungen zu schaffen, die an dieser Stelle näher zu beschreiben sind.

2.7 Marketing und Vertrieb

Jedes unternehmerische Planen und Handeln, das den Absatz auf dem Markt fördert und die Kunden langfristig begeistert, wird als Marketing beschrieben. Fälschlicherweise wird Werbung/Kommunikation häufig allein als Marketing bezeichnet. Jedoch ist die Werbung nur einer von vier Bestandteilen des Marketings. Der Marketing Mix (auch 4Ps genannt) besteht aus vier Bausteinen und macht das Marketing komplett. Dazu gehören die Pro-

dukt- und Leistungs politik (Product), Preispolitik (Price), Vertriebspolitik (Placement) und letztendlich die Kommunikationspolitik (Promotion). Die Produkt- und Leistungs politik gibt Auskunft über die Eigenschaften der Produkte/Leistungen wie z.B. Qualität, Sortiment, Marke, Design, Verpackung oder Service. Die Preispolitik beschreibt den Preis, der für die Produkte/Dienstleistungen angesetzt werden kann, Rabatte, Zahlungsziele. Die Vertriebspolitik illustriert die Vertriebswege sowie die

Logistik. Die Werbemittel, Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsförderung werden in der Kommunikationspolitik festgelegt. Der Marketing Mix sollte aufeinander abgestimmt sein und zur Zielgruppe, sowie dem Ort, an dem Sie Ihre Zielgruppe antreffen können, passen. Legen Sie Marketing-Ziele fest, die Sie auch überprüfen können. Diese Ziele können den

Absatz, Umsatz, Gewinn oder aber die Kundenanzahl betreffen. Basierend auf den Marketing-Zielen sollten Sie Maßnahmen entwickeln, wie Sie diese Ziele erreichen wollen. Zudem sollten Sie in Ihrem Businessplan die Frage nach dem Marketing-Budget beantworten, da die Auswahl der Werbemittel sowie Vertrieb stark davon abhängt.

2.7.1 Marktsegmentierung und Positionierung

Bei der Marktsegmentierung wird der Gesamtmarkt in Teilmärkte zerlegt, um sicherzustellen, dass sich in einem Teilmarkt Kunden mit gleichen Wünschen und Bedürfnissen befinden und sich dadurch auch in der Reaktion auf die Marketinginstrumente der Produkt-, Preis, Vertriebs- und Kommunikationspolitik ähneln. Das Angebot sollte auf die jeweiligen Kundengruppen zugeschnitten sein, um dadurch ein Alleinstellungsmerkmal und einen Wettbewerbsvorteil generieren zu können. Zudem sollten Sie aus den gebildeten Marktsegmenten die Zahl der tatsächlichen und potenziellen Kunden, deren Einkaufsgewohnheiten- und -kriterien sowie Einkaufsorte ableiten können, um damit Ihre Umsätze zu schätzen. Die Teilmärkte sollten groß genug sein, um ein profitables Unternehmen zu unterhalten.

Durch eine erfolgreiche Marktsegmentierung stellen Sie sicher, dass Sie sich von Ihren Wettbewerbern differenzieren, indem Sie sich auf vordefinierte Kundenbedürfnisse konzentrieren. Dies führt zu höheren Absatzchancen, da Ihre Kunden sich besser angesprochen und verstanden fühlen. Zudem haben Sie Kostenvorteile gegenüber Ihren Wettbewerbern, da Sie Marketinginstrumente gezielt einsetzen können und weniger dem Risiko von Streuverlusten ausgesetzt sind. Diese Vorgehensweise ermöglicht also die Steigerung von Kundenzufriedenheit, die wiederum zur Aufbesserung des Images beiträgt.

2.7.2 Produkt- und Leistungs politik

In diesem Teilkapitel geht es um die marktgerechte Gestaltung des Produkt- oder Dienstleistungsangebotes Ihres Unternehmens. Bei der Produkt- und Leistungs politik sollten Sie u.a. Entscheidungen über wesentliche Eigenschaften Ihrer Produkte/Dienstleistungen, Aspekte der Servicepolitik treffen oder ob Sie ein neues Produkt in den Markt einführen, wiederbeleben oder eliminieren wollen.

Durch einen hohen Konkurrenzdruck steht der Wunsch eines Unternehmens nach Differen-

zierung und einem besseren Image sowie Positionierung im Vordergrund. Kunden wünschen sich oftmals im Rahmen eines Produkt-/Dienstleistungserwerbs den passenden Service sowie eine angemessene Garantie. Um eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen und langfristig die Kunden an Ihr Unternehmen zu binden, sollten Sie sich Gedanken über Art, Umfang und Kosten gewisser Serviceleistungen machen.

2.7.3 Preispolitik

Die Preispolitik wirkt sich als einziges Marketinginstrument direkt auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens aus. Um den optimalen Preis Ihres Produktes/Dienstleistung herauszufinden, sollten Sie die Nachfrage, Kostenstruktur sowie Preise Ihrer Wettbewerber kennen. Durch die Messung der prozentualen Veränderung der Nachfrage bei einer bestimmten prozentualen Erhöhung oder Reduzierung des Preises (Preiselastizität), könnten Sie die Nachfrage bestimmen.

Der finale Preis sollte auch alle Ihre variablen sowie fixen Kosten und Ihren Unternehmerlohn abdecken. Der Unternehmerlohn fällt bei Einzelunternehmen sowie Personengesellschaften an. Bei Kapitalgesellschaften erhält der Geschäftsführer ein Gehalt, welches bei den Personalkosten aufgeführt wird. Die Kostenstruktur gibt die Preisuntergrenze Ihres

2.7.4 Vertriebspolitik

In diesem Teilkapitel sollte dargestellt werden, wie die Produkte/Dienstleistungen zum Kunden gelangen und somit die Vertriebsstrategie, die erforderliche Logistik sowie Vertriebskosten des Unternehmens beschrieben werden. Wichtig, um eine erfolgreiche Vertriebspolitik zu gestalten, ist herauszufinden wie groß die Kundenzahl ist, ob diese Kunden eine umfangreiche Verkaufsberatung benötigen oder wünschen und welche personellen und finanziellen Ressourcen Ihrem Unternehmen zur Verfügung stehen.

Beim dem Vertrieb kann zwischen dem direkten und indirekten Vertrieb unterschieden wer-

2.7.5 Kommunikationspolitik

Aufmerksamkeit erzeugen, Botschaften transportieren, den Kunden vom Produktnutzen überzeugen und dauerhaft ein Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Unternehmen

Produktes/Dienstleistung an. Zudem sollte auf diesen Preis ein bestimmter Prozentsatz als Gewinnzuschlag hinzugerechnet werden.

Jedoch sollten Sie auch herausfinden, wie viel der Kunde bereit ist, für Ihr Produkt/Dienstleistung zu zahlen. Sie sollten deswegen aufzeigen, bei welchem Preis der Kunde Ihr Produkt kaufen würde und wie hoch der Preis bei der Konkurrenz ist, um abschätzen zu können, wie Ihre Konkurrenten auf Preisveränderungen oder -strategien reagieren könnten. Falls allerdings der Marktpreis - der Preis, den Ihre Kunden bereit sind zu zahlen und Ihre Wettbewerber für ähnliche Produkte anbieten - unter Ihren Produktionskosten liegt, sollten Sie Strategien entwickeln, um diesem Problem zu begegnen.

den. Beim Direktvertrieb verkauft der Hersteller seine Ware über eigene Vertriebsorgane an den Endkunden wie z.B. durch Fabrikverkauf oder einen Onlineshop. Auf Kundenbedürfnisse kann der Hersteller schnell reagieren und beratungsintensive Produkte erklären. Bei dem indirekten Vertrieb wird die Ware über Vertriebspartner wie z.B. Einzel- oder Großhandel, Kooperationen mit anderen Unternehmen oder Agenturen verkauft. Die verschiedenen Vertriebsarten haben ihre Vor- und Nachteile und sollten nach den Zielen des Unternehmers, Erwartungen der Kunden, Eigenschaften des Produktes, Kosten und der Konkurrenz ausgerichtet werden.

aufzubauen, sind Ziele der Kommunikationspolitik, die Sie in Ihrem Businessplan beschreiben sollten. Zusätzlich zur klassischen Werbung, können Verkaufsförderungsmaßnahmen (z.B. Schaufenstergestaltung, Beigaben,

Vorfürhungen), Öffentlichkeitsarbeiten, sowie Ausstellungen auf Messen eingesetzt werden, um die oben genannten Ziele zu erreichen.

Der Wiedererkennungswert Ihrer Kommunikationsmaßnahmen ist sehr wichtig. Dieser kann durch einen stimmigen Außenauftritt erreicht werden. Der erste Schritt einer erfolgreichen Wiedererkennung durch den Kunden, sind eindeutige und konstante Unternehmensnamen, Logos, Webseiten, Farben oder Schrifttypen. Stellen Sie einen Mix von Werbemitteln zusammen mit denen Sie eine bestimmte Botschaft kommunizieren möchten. Klassische

Werbemittel wie z.B. Fernsehen, Hörfunk, Außenwerbung, Internet, Zeitschriften haben die Aufgabe Ihre Kunden zu erreichen und zu informieren sowie den Kaufwunsch auszulösen. Überlegen Sie, wo Ihre Zielgruppe anzutreffen ist und schalten Sie gezielt Werbung an diesen Orten, um mögliche Streuverluste zu vermeiden. Ziele der Öffentlichkeitsarbeit sind u.a. die öffentliche Meinung sowie das Unternehmensimage positiv zu beeinflussen und den Bekanntheitsgrad zu erhöhen. Zudem sollten Sie das Kommunikationsbudget festlegen, denn die Wahl Ihrer Kommunikationsmaßnahmen hängt zum großen Teil von Ihrem zur Verfügung stehendem Kapital ab.

2.7.6 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Nur von dem Produkt oder der Dienstleistung überzeugte Kunden kaufen wieder. Ihre Kunden haben bestimmte Bedürfnisse und Erwartungen, die sich durch Ihre Kommunikationsmaßnahmen festigen. Wenn Sie es schaffen diese zu erfüllen oder sogar zu übertreffen, sind Ihre Kunden zufrieden und kaufen mit hoher

Wahrscheinlichkeit Ihr Produkt/Dienstleistung wieder und empfehlen Ihr Unternehmen bzw. Angebot weiter. Die Kundenzufriedenheit ist somit ein wichtiger Bestandteil des langfristigen Unternehmenserfolgs, da sie die Kundenbindung erhöht, Zusatzkäufe vermehrt, sowie die Ausgaben für Marketingkosten reduziert.

2.8 Management Personal und Organisation

2.8.1 Management und Personal

Für den Erfolg einer Geschäftsidee sind das Management und die Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung. Viele Investoren gewichten bei ihrer Finanzierungsentscheidung die Qualität des Gründungsteams stärker oder genauso stark, wie die Geschäftsidee selbst. Insofern muss die Darstellung des Gründungsteams im Hinblick auf fachliche sowie soziale Kompetenzen und Motivationen sehr überzeugend sein. Dabei geht es nicht darum, die Gründerpersonen wie in einem Lebenslauf zu beschreiben, der ohnehin noch im Anhang

aufgeführt werden wird, sondern vielmehr sollen diejenigen Aspekte besonders hervorgehoben werden, die für das beschriebene Gründungsvorhaben relevant sind. Ziel dieses Kapitels ist es, die Verbindung zwischen den für die Geschäftsidee notwendigen Anforderungen und den im Gründungsteam vorhandenen Kompetenzen herzustellen.

Dabei sollten am besten folgende Fragen beantwortet werden:

- Über welche Bildung verfügen die Personen im Gründungsteam? (z.B. Ausbildung, Studium, etc.)
- Welche Berufserfahrung liegt vor? (z.B. Praktika, Vollzeitbeschäftigung, etc.)

- Gibt es bereits Gründungserfahrung? (z.B. freiberufliche Tätigkeit, Gründung eines Unternehmens, etc.)
 - Woher stammt der Bezug zu diesem Gründungsvorhaben? (z.B. als Hobby)
- Im Vordergrund steht immer die Verbindung zum Gründungsvorhaben. Wenn beispielsweise eine gastronomiebezogene Geschäftsidee beschrieben wird, so kann etwa eine Ausbildung oder sogar mehrjährige Berufserfahrung in diesem Bereich einen positiven Einfluss auf die Realisierung dieses Vorhabens haben.

Besonders wichtig ist auch die Hervorhebung der Motivation im Gründungsteam. Es muss deutlich werden, dass alle Beteiligten hinter der Idee stehen. Dies kann man besonders gut dadurch verdeutlichen, wie das Gründungsvorhaben in den persönlichen Lebensweg integriert werden soll. Wenn also jemand bereit ist, einen festen Job für das Gründungsvorhaben aufzugeben, um seine gesamte Arbeitskraft darauf zu bündeln, unterstreicht dies eine hohe Motivation. Gleichzeitig sollte an dieser Stelle auch auf eine realistische Einschätzung der Situation geachtet werden, denn wenn jemand auf seine Einnahmen verzichtet, wie es gerade in der Anfangsphase einer Unternehmensgründung üblich ist, muss glaubhaft dargelegt werden, wie die persönlichen Lebenshaltungskosten, zumindest für eine gewisse Zeit gedeckt werden können.

2.8.2 Organisation

Prozessorganisation

Die Ziele einer Prozessorganisation liegen u.a. in der optimalen Auslastung der Kapazitäten oder Minimierung der Durchlaufzeiten. Die langfristige Sicherung der Qualität sowie das

damit anfangen, aufgrund von beruflichen Erfahrungen, aus einer wissenschaftlichen Tätigkeit heraus, etc.)

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind eine wichtige Ressource im Unternehmen eines Gründers und können zudem einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung darstellen. Hierbei sollten Stärken und Schwächen, Aufgaben sowie Qualifikationen der Mitarbeiter vorgestellt werden. Die Mitarbeiterplanung ist ein wichtiger Bestandteil des Unternehmens, denn potentielle Investoren wollen sehen, dass im Fall der Expansion, der Gründer daran gedacht hat Mitarbeiter einzustellen, damit ausstehende Aufträge weiterhin abgewickelt werden können.

Professoren, Mentoren, Führungskräfte aus Unternehmen und Berater zu bestimmten Fachgebieten, wie etwa ein Anwalt oder Steuerberater im Bekanntenkreis, könnten auch im Businessplan dargestellt werden. Hierbei steht im Vordergrund, in welcher Form ein Kontakt zum Gründungsteam besteht und in welchem Umfang sich diese Unterstützer an dem Projekt beteiligen werden. Dazu können auch sogenannte „Letter of Intents“ im Anhang hinzugefügt werden.

Herausfinden von möglichen Partnerschaften, um Wettbewerbsvorteile generieren zu können, werden bei der Analyse der Wertschöpfungskette offengelegt.

Darstellung einer Wertschöpfungskette



Aufbauorganisation

Bei der Aufbauorganisation werden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der einzelnen Führungspersonen und Mitarbeiter festgelegt. So muss für jeden Mitarbeiter geregelt sein, wer für welche Aufgaben zuständig ist und welche Rechte er gegenüber

anderen Mitarbeitern hat. Das Unternehmen wird in arbeitsteilige Einheiten gegliedert, welches Mithilfe eines Organigramms dargestellt werden kann (s. Abb. 1).

Abb.1: Beispiel Darstellung Organigramm



Rechtsform

Die Rechtsform soll Ihrem Unternehmen einen Rahmen geben, in dem Sie nach bestimmten Richtlinien agieren können. Die Wahl der Rechtsform kann finanzielle, steuerliche sowie rechtliche Auswirkungen haben und sollte in jedem Fall mit einem Steuerberater oder Rechtsanwalt besprochen werden. Generell gibt es Ein-Personen-Gründungen, worunter Einzelunternehmen, Ein-Personen-GmbH, die UG und die Ein-Personen-AG fallen. Zudem

gibt es Personengesellschaften, zu denen die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), die Kommanditgesellschaft (KG), die offene Handelsgesellschaft (OHG), die Partnerschaftsgesellschaft (PartG), die Partnerschaftsgesellschaft mit beschränkter Berufshaftung (PartG mbB) und die GmbH & Co. KG. Zu den Kapitalgesellschaften gehören die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die UG (haf-

tungsbeschränkt) sowie die Kleine Aktiengesellschaft (AG). Als Kooperationsmodell für mittelständische Unternehmen ist vor allem die eingetragene Genossenschaft nützlich.

Sie gehört weder zu den Personen- noch Kapitalgesellschaften. Die Wahl der Rechtsform muss sich nach der Art des Unternehmens sowie den Unternehmenszielen richten.

Tabelle 3. Auswahl für Gründer relevanter Rechtsformen

Rechtsform	Geeignet für	Betriebsinhaber	Mindestkapital	Haftung	Sonstiges
Einzelunternehmen	u.a. Handwerker, Kleingewerbetreibende, Dienstleister	eine Person	kein Mindestkapital	volle Haftung mit Privatvermögen	entsteht automatisch bei Geschäftseröffnung
Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	Geschäftspartner-schaft; u.a. Kleingewerbe, Freie Berufe, Arbeitsgemeinschaft	mehrere Partner / Sozietät	kein Mindestkapital	mit Gesellschaftsvermögen und Privatvermögen	keine Formalitäten, nur schriftlicher Vertrag
Offene Handelsgesellschaft (OHG)	für Handelsgesellschaft mit Partner, nur für Kaufleute, nicht für Kleingewerbe		kein Mindestkapital	mit Gesellschaftsvermögen und Privatvermögen	hohes Ansehen
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	für Unternehmer, die die Haftung beschränken wollen, für Unternehmer, für die die GmbH steuerliche Vorteile bietet	Geschäftsführer: Gesellschafter oder „Fremd“-Geschäftsführer	mind. 25.000 Euro	die Gesellschaft haftet mit gesamten Gesellschaftsvermögen, die Haftung beschränkt sich auf ihre Kapitaleinlage, bei Krediten können die Gesellschafter mit zusätzlichen privaten Sicherheiten haften	Aufwändige Gründungsformalitäten und Buchführung; bei Standardgründungen Musterprotokoll möglich
Unternehmensgesellschaft (haftungsbeschränkt)	für Gründerinnen und Gründer kleiner Unternehmen, die die Haftung beschränken wollen		mind. ein Euro	Haftung der Gesellschafter bei Haftungsansprüchen an die Gesellschaft beschränkt sich auf ihre Kapitaleinlage; die Gesellschaft haftet mit gesamten Gesellschaftsvermögen; bei Krediten haften Gesellschafter mit zusätzlichen privaten Sicherheiten	einfache Gründungsformalitäten durch Musterprotokoll

2.9 Chancen und Risiken

Bei einer Existenzgründung und jedem unternehmerischen Handeln gibt es Chancen wie auch Risiken. Diese Chancen/Risiken-Analyse sollte auf objektiver und realistischer Basis erstellt werden und nicht überbewertet bzw. verschwiegen werden. Bei den Chancen sollten Erfolgspotenziale der zukünftigen Geschäftstätigkeit und Wachstumschancen erläutert werden. Bei den Risiken sind Ereignisse zu nennen, die sich negativ auf den Unternehmenswert auswirken können und die Kapitalkosten, je nach Tragweite des Risikos, beeinflussen. Hier kann zwischen Umfeldrisiken, operativen Risiken sowie Kreditrisiken unterschieden werden. Die Umfeldrisiken sind z.B. durch neue Gesetzgebungen oder Wettbewerbern mitbestimmt, wobei die operativen

Risiken im Tagesgeschäft durch z.B. technisches oder menschliches Versagen auftreten können. Kreditrisiken entstehen, wenn noch nicht bezahlte Forderungen ausstehen.

Um potenzielle Kapitalgeber von Ihrem zukünftigen Geschäftsmodell zu überzeugen, sollten Sie zeigen, dass Sie eventuelle Risiken kalkulieren und somit auch kontrollieren können. Dies können Sie zeigen, indem Sie anhand der Szenario Technik, mögliche Entwicklungen in mehreren Szenarien darstellen und Gegenstrategien für bestimmte Ausprägungen entwickeln. Das Best Case Szenario, Most Likely Case Szenario und das Worst Case Szenario haben sich in der Praxis herausgestellt.

2.10 Finanzplanung

2.10.1 Bedeutung der Finanzplanung

Für die Beurteilung eines Businessplans ist der Finanzplan von entscheidender Bedeutung. Das liegt zum einen daran, dass die zentrale Frage eines Geschäftsmodells immer ist, ob, wie viel und ab wann mit ihr Geld verdient werden kann. Dies sollte trotz der ebenfalls hohen Relevanz anderer Aspekte niemals aus den Augen verloren werden. Zum anderen ermöglicht das Finanz-Kapitel eines

Businessplans eine relativ gute objektive Vergleichbarkeit verschiedener Geschäftsmodelle, die sich oft inhaltlich stark voneinander unterscheiden. Trotzdem sollten sich sowohl der Verfasser als auch der Leser eines Businessplans stets darüber im Klaren sein, dass es sich bei dem Finanz-Kapitel nicht um Realität, sondern um Fiktion handelt.

„Wer glaubt, im Geschäftsleben ginge es um Fakten statt um Fiktion, hat noch nie einen alten Fünfjahresplan gelesen.“

Malcolm Forbes

Der Verfasser kann zwar versuchen durch möglichst fundierte Annahmen einen Finanzplan aufzustellen, der der tatsächlichen Entwicklung möglichst nahe kommt, allerdings ist eine exakte Abschätzung häufig, insbesondere schon wegen der Neuartigkeit des Geschäftsmodells, nicht möglich. Wenn demnach bestimmte Zahlen auf mehrere Stellen

hinter dem Komma genau angegeben werden, so kann dies beim Leser einen unter Umständen befremdlichen Eindruck hinterlassen. Worauf es bei einem guten Finanzplan ankommt, ist eine möglichst gründliche Recherche von relevanten Daten, mit denen möglichst gute Annahmen hinsichtlich des Verhaltens der Marktteilnehmer getroffen werden

können sowie ein Plan, der in sich plausibel und schlüssig ist.

Wesentliche Aspekte eines guten Finanzplans:

- Möglichst gründliche Recherche von Daten und Statistiken. Man sollte ein Vielfaches der Daten zur Verfügung haben, als man tatsächlich im Finanzplan verwendet.
- Plausibilität
 Alle Zahlen sollten in sich schlüssig sein. Wenn also von einem bestimmten Stückpreis ausgegangen wird, sollte z.B.

die erwartete verkaufte Stückzahl multipliziert mit diesem Preis den Umsatz ergeben.

- Übersichtlichkeit
 Alle Darstellungen sollten leicht verständlich und übersichtlich sein. Detaillierte Hintergründe und komplizierte Berechnungen können im Anhang näher beschrieben werden.

2.10.2 Bestandteile und Aufbau der Finanzplanung

Die Finanzplanung setzt sich zusammen aus folgenden Teilen, sollte aber auf jeden Fall folgende Bestandteile umfassen:

- Erfolgsplanung (GuV)/Rentabilitätsplanung
- Liquiditätsplan
- Planbilanz
- Kapitalbedarf/Investitionen

Zusätzlich können auch die persönlichen Lebenshaltungskosten des Gründungsteams berücksichtigt werden.

Als Grundlage für die genannten Bestandteile können sogenannte Einzelpläne zu bestimmten Themenfeldern erarbeitet werden. Dazu gehören u.a.

- Absatz- und Preisplan, auch Preis-Mengen-Gerüst genannt, ergibt den Umsatzplan
- Produktions- und Beschaffungsplan
- Personalplan
- Investitionsplan

Je nach Art des Geschäftsmodells sollte ein unterschiedlicher Fokus auf diese Einzelpläne gelegt werden. Das Preis-Mengen-Gerüst gibt an, zu welchem Preis welche abgesetzte Menge angepeilt wird, was dadurch auch den Umsatz ergibt. Der Produktions- und Beschaffungsplan gibt an, welche Kosten für die Produktion der entsprechenden Menge jeweils

anfallen. Im Personalplan werden die Kosten für die geplante Mitarbeiteranzahl genau erfasst. Der Investitionsplan gibt Aufschluss über die Höhe der geplanten Investition. Die Entscheidung über die Notwendigkeit und den Detailgrad bestimmter Einzelpläne liegt im Ermessen der Verfasser.

Erfolgsplanung (GuV)/ Rentabilitätsplanung

Die Erfolgsplanung ist das Herzstück des Finanzplans. Hier muss die Kernfrage beantwortet werden, ob das Gründungsvorhaben letztendlich dazu geeignet ist, zu einem profitablen Unternehmen zu werden. Dafür stellt man eine typische Gewinn- und Verlustrechnung auf, wobei der anzuwendende Detailgrad wiederum von dem Geschäftsmodell abhängt. Auf jeden Fall ist es nicht zweckmäßig, eine GuV in dem Umfang anzufertigen, wie es nach handelsrechtlichen Maßstäben erforderlich ist. Vielmehr gilt es hier, die richtigen Akzente zu setzen und den Fokus auf das Wesentliche zu lenken. Wenn man z.B. ein IT-Unternehmen gründen möchte, so sind in der Regel Anlagen und Immobilien nicht sehr bedeutsam, sondern eher die Kosten für Personal. Bei einem Produktionsunternehmen können hingegen die Produktionsanlagen einen sehr hohen Stellenwert haben. In diesem Rahmen sollten auch Rentabilitätskennzahlen, wie z.B.

EBIT-Marge genannt werden, um die Frage beantworten zu können ob und in welchem Umfang ein Unternehmen profitabel arbeiten kann.

Liquiditätsplan

Je nach Art des Geschäftes können sich GuV und Cashflow-Rechnung relativ stark unterscheiden. Unter Umständen erzielt ein Unternehmen Gewinne, hat aber aufgrund kurzfristiger Zahlungsziele gegenüber Lieferanten bei gleichzeitig langfristigen Zahlungszielen seiner eigenen Kunden Liquiditätsschwierigkeiten. Der Liquiditätsplan soll sicherstellen, dass das zu gründende Unternehmen zu jeder Zeit zahlungsfähig bleibt. Sollten sich hier problematische Situationen abzeichnen, so gilt es, dafür angemessene Maßnahmen zu nennen. So kann beispielsweise die Aufnahme eines Kredites diesen kurzfristigen Engpass überbrücken.

Planbilanz

Analog zur Erfolgsplanung (GuV) kann auch eine Bilanz aufgestellt werden, die auf denselben Annahmen beruht. Bei der Bilanz handelt es sich im Gegensatz zur Erfolgsplanung um eine zeitpunktbezogene Betrachtung der Vermögenssituation des Unternehmens. In ihr werden die Aktiva (Mittelverwendung) den Passiva (Mittelherkunft) gegenübergestellt. Auf der Aktivseite wird zwischen dem langfristigen Anlagevermögen und dem eher kurzfristigen Umlaufvermögen unterschieden. Die Passivseite setzt sich aus dem Eigen- und Fremdkapital zusammen. An dieser Stelle würden sich beispielsweise die Aufnahme eines Kredites und die anschließende Schuldentilgung bemerkbar machen.

Kapitalbedarf/ Investitionen

Üblicherweise muss man zunächst in Vorleistung treten, bis ein neues Unternehmen in der Lage ist, profitabel zu arbeiten. Es kommt natürlich sehr auf die Geschäftsmodelle an, welche Investitionen notwendig sind. Wenn z.B.

bereits große Kosten für die Herstellung eines Prototypen anfallen, müssen diese Kosten möglichst detailliert und fundiert prognostiziert werden. Neben derartigen Investitionskosten für die Erstellung einer bestimmten Sache, die sich vielleicht noch relativ gut voraussagen lassen, liegt auch ein großer Kapitalbedarf im Anlaufen eines Geschäftes. So entstehen operative Kosten für den Betrieb eines Unternehmens, auch wenn noch keine oder wenig Kunden die angebotene Leistung nachfragen. Wenn man beispielsweise ein völlig neuartiges Gastronomie-Konzept ausprobiert, so ist davon auszugehen, dass es eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen wird, bis genügend Kunden davon überzeugt sind. Trotzdem fallen in dieser Zeit Kosten etwa für Miete, Personal, Zutaten, usw. an. Dafür sollte in einem Finanzplan immer eine ausreichende Reserve eingeplant werden, um gerade am Anfang einen ausreichend „langen Atem“ zu haben.

Lebenshaltungskosten

Grundsätzlich sollte auch im Finanzplan berücksichtigt werden, dass das Gründungsteam gewisse Lebenshaltungskosten zu tragen hat. Auch wenn die zu gründende Firma nicht von Anfang an diese Kosten für alle Teammitglieder in vollem Umfang decken muss, so muss diese Frage zumindest beantwortet werden. Mögliche Konzepte könnten dabei sein, dass z.B. manche Gründer erst noch vorübergehend einen Nebenjob haben, über den sie sich finanzieren können, bevor sie ihre volle Arbeitskraft für das Gründungsvorhaben aufwenden können. Eine weitere Möglichkeit, die auch große Motivation für das Vorhaben ausdrückt, ist es, dass die Gründer Ersparnisse angesammelt haben, auf die sie in der Anfangsphase der Gründung zum Bestreiten ihres Lebensunterhalts zurückgreifen können. Dass ein Gründungsvorhaben von Anfang an genügend Geld abwirft, um die Lebenshaltungskosten der Gründer decken zu können, ist in der Regel unrealistisch.

2.10.3 Darstellung der Finanzplanung

Beispiel

Für die meisten Fälle reicht wahrscheinlich eine quartalsweise Übersicht, eine monatsgenaue Darstellung ist meistens nicht erforderlich.

alles in €	Quartal 1	Quartal 2	Quartal 3	Quartal 4
Umsatz	100000	150000	200000	200000
verkaufte Einheiten	1000	1500	2000	2000
Materialkosten	35000	52500	70000	70000
Personalkosten	50000	50000	50000	60000
Mietkosten	20000	20000	20000	20000
Ergebnis	-5000	27500	60000	50000

Der Finanzplan sollte auf Daten basieren und in sich plausibel sein. Sollte der Verfasser bereits beim Erstellen mögliche Probleme in den Zahlen erkennen können, so kann er durch entsprechende Kommentare und Vorschläge für Gegenmaßnahmen seine Fähigkeiten als Unternehmensgründer hervorheben.

Szenarien

Um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass man die Umsatz- und Kostenentwicklung nur bedingt vorhersagen kann, eignen sich Szenarien sehr gut, diese Ungewissheit adäquat abzubilden. Häufig bietet es sich an, drei Szenarien zu entwerfen:

- **Best-Case**
 Die Nachfrage ist relativ hoch und die Kosten sind relativ niedrig. In diesem Szenario kann man einen verhältnismäßig hohen Gewinn erzielen.
- **Average-Case**
 Die Situation ist nicht ganz so gut wie der Best-Case, aber auch nicht so schlecht wie der Worst-Case.

- **Worst-Case**
 Die Nachfrage ist relativ gering und die Kosten sind relativ hoch. Oft wird in diesem Szenario ein Verlust erwirtschaftet. Mit diesem Szenario kann man z.B. berechnen, für wie lange die finanziellen Reserven ausreichen.

Auch wenn es wahrscheinlich den Umfang des Businessplans sprengen würde, jedes einzelne Szenario detailliert darzulegen, so kann man dieses z.B. im Anhang einfügen und im regulären Teil des Businessplans die wesentlichen Kennzahlen nennen. Dies zeigt, dass man zwar optimistisch von seinem Konzept ist, aber auch, dass man nicht zu naiv ist zu denken, dass alles immer optimal verlaufen wird. Besonders gut ist es, wenn man aus diesen Szenarien Handlungsempfehlungen ableiten kann, mit denen auf die sich ändernde Umwelt angemessen reagiert werden kann. Wenn z.B. die Nachfrage niedriger ist als erwartet, kann man versuchen flexibel die Produktionskapazitäten zu verringern, um Kosten zu sparen.

2.11 Anhang

Der Anhang dient dazu, den regulären Teil des Businessplans, für den es häufig eine Obergrenze im Hinblick auf den Umfang gibt, noch zu ergänzen. Beim Schreiben eines Businessplans stellt das Einhalten der zulässigen Seitenzahl eine große Herausforderung dar. Insofern ist die Entscheidung, wie die Inhalte zwischen dem regulären Text und dem Anhang aufgeteilt werden, von großer Bedeutung. Grundsätzlich dient der Anhang dazu, dem Leser ergänzende und detailliertere Informationen zu vermitteln, die den Rahmen des Businessplans sprengen würden. Im Anhang sollten aber keine grundsätzlich neuen Gedanken und Aspekte eingeführt werden, die im regulären Businessplan nicht auftauchen. Dies könnte beim Leser den Eindruck erwecken, man würde einen umfangreichen Anhang als „Trick“ verwenden, um die Seitenobergrenze zu umgehen, womit der Verfasser seine Unfähigkeit offenbaren würde, die Geschäftsidee präzise auf den Punkt zu bringen.

Mögliche Inhalte des Anhangs:

- Tabellarischer Lebenslauf
- Fortbildungsmaßnahmen
- Gesellschaftervertrag
- Kooperationsverträge
- Schutzrechte
- Personas
- Gewinn- und Verlustrechnung
- Szenarioanalyse
- Break-Even-Analyse

Ein Beispiel für eine gute Einbindung des Anhangs ist z.B. der tabellarische Lebenslauf. Im Kapitel „Management und Personal“ werden die Gründer im Hinblick auf das beschriebene Gründungsvorhaben vorgestellt. Es stehen also die hierfür relevanten Kompetenzen und Erfahrungen im Vordergrund. Im Anhang wird nun ein vollständiger tabellarischer Lebenslauf eingefügt, wie er bei Bewerbungen üblich ist. Darin sind natürlich auch Kompetenzen enthalten, die unter Umständen für das beschriebene Gründungsvorhaben eine untergeordnete Rolle spielen. Ebenso kann ein Anhang bei der Darstellung von Kennzahlen nützlich sein. Im Businessplan kann etwa das Ergebnis einer Berechnung genannt werden, die im Anhang detailliert erläutert wird. Wenn es z.B. darum geht, die Anzahl potentieller Kunden eines Einzelhandelsgeschäfts in der Innenstadt zu ermitteln, so kann man sich umfangreicher Berechnungen der Laufkundschaft bedienen, die theoretisch stündlich ein bestimmtes Ladenlokal passiert. Diese Berechnung könnte man im Anhang platzieren, während im Businessplan die Anzahl der Kunden pro Monat auftaucht, die als Ergebnis aus dieser Berechnung hervorgeht. Der Anhang ist immer als Ergänzung zu Aspekten, die bereits im Businessplan enthalten sind, zu sehen, niemals sollte er isoliert für sich stehen.

2.12 Arbeitsmaterial

Aller Anfang ist schwer. Das Handbuch soll Sie dabei unterstützen Ihre Geschäftsidee klar strukturiert und detailliert darzustellen und alle wichtigen Aspekte zu berücksichtigen. Als Hilfestellung finden Sie verschiedene Vorlagen auf unserer Internetseite.

Darüber hinaus finden Sie dort auch verschiedene Links zu Themen rund um die Unternehmensgründung, die Ihnen vielleicht an der einen oder anderen Stelle weiterhelfen können.

Weiterhin stehen Ihnen Listen mit vertiefenden Literaturhinweisen, Beispiele von Businessplänen der Phasen 1 und 2, die Sie anhand des erarbeiteten Wissens kritisch prüfen können, zur Verfügung. Berechnungstools als Hilfestellung bei der Finanzplanung und schließlich Fragen und Antworten rund um den startklar-Businessplanwettbewerb OstWestfalenLippe.

Je nachdem, ob es sich bei Ihrer Geschäftsidee um ein Produkt oder eine Dienstleistung handelt, sind bestimmte Themen für Sie nicht relevant bzw. muss die vorgegebene Struktur erweitert werden. Sie können die Vorlagen individuell an Ihre eigenen Bedürfnisse anpassen. Bitte beachten Sie jedoch, dass Sie die Seitenzahlbeschränkung von 30 Seiten nicht überschreiten.

Folgende Vorlagen finden Sie im Internet unter www.startklar-owl.de:

Die 5-Jahresplanung:

Dieses Excel-Tool beinhaltet alle für Ihre Finanzplanung erforderlichen Tabellen, wie zum Beispiel die Investitions- und Abschreibungsplanung, die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Liquiditätsplanung.

Chancen und Risiken:

Diese Übersicht dient zur Bewertung der von Ihnen genannten Chancen und Risiken.

Businessplan-Vorlage:

Die Dokumentenvorlage im Microsoft Word-Format beinhaltet die für die jeweilige Phase gewünschte Struktur. Orientieren Sie sich daran, um Ihren Businessplan „in Form“ zu bringen.

3. Infoservice

Im Infoservice auf unserer Webseite www.startklar-owl.de stellen wir Ihnen umfangreiche Informationen rund um das Thema Businessplan und Unternehmensgründung zur Verfügung.

Veranstaltungen

Ein wesentlicher Bestandteil des Wettbewerbs sind Informationsmaterial und Veranstaltungen, in denen die Teilnehmer/innen

das Rüstzeug für die optimale Weiterentwicklung Ihres Businessplans erhalten, das Netzwerk kennenlernen und Erfahrungen austauschen können. Zu den startklar-Veranstaltungen können sich registrierte Teilnehmer/innen des Businessplanwettbewerbs und Mitglieder/innen des startklar-Netzwerkes anmelden. Datum, Uhrzeit, Ort, Thema und Kontaktdaten für weitere Informationen werden rechtzeitig ergänzt.

3.1 startklar-Handbuch & Checklisten

Um Ihre Bewerbung im Businessplanwettbewerb OstWestfalenLippe bestmöglich zu unterstützen, haben wir die wichtigsten startklar-Wettbewerbsunterlagen auf dieser Seite für Sie zusammengestellt.

Sie finden hier neben dem Businessplan-Handbuch zum Download, Checklisten zur Einreichung Ihrer Unterlagen und den Flyer mit den wichtigsten Fakten des Wettbewerbs auf einen Blick.

3.2 Literaturempfehlungen

Zum Thema Businessplan und Unternehmensgründung gibt es eine Vielzahl von Informationen und unterstützender Literatur. Wir haben auf unserer Webseite eine kleine Auswahl für Sie zusammengestellt, damit Sie

über das Handbuch, die Workshops und weiteren Veranstaltungen hinaus und das Thema vertiefen und ergänzende Informationen zu speziellen Fragestellungen erhalten.

3.3 Links

Unter www.startklar-owl.de finden Sie wichtige Links zu den Themen:

- Existenzgründung (allg.)
- Finanzierung / Förderprogramme

- Beteiligungskapital
- Marktrecherche, Patente/ Schutzrechte
- Technologie- und Gründerzentren

3.4 Beispiel Businesspläne

Dieser Abschnitt wird zurzeit überarbeitet.

3.5 FAQs

Antworten zu den häufigsten Fragen rund um startklar Businessplanwettbewerb finden Sie unter www.startklar-owl.de.

4. Das Netzwerk

Im startklar-Netzwerk erhalten Sie Kontakte zu anderen Gründern, können Erfahrungen

austauschen und auf das Know-how von Experten zugreifen.

4.1 Die startklar-Lotsen

Der startklar-Lotse steht kontinuierlich als Ansprechpartner für Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Wettbewerbs zur Verfügung. Er hilft bei Fragen, gibt Ihnen qualifiziertes Feedback und informiert Sie über individuelle

passgenaue Angebote für Gründer. Ihr startklar-Lotse wird individuell auf Grundlage Ihrer Gründungsidee ermittelt und Ihnen nach Einreichen und Auswertung Ihrer Ideenskizze zugewiesen.

4.2 Die Jury

Die Preisträger werden von einer unabhängigen Jury aus Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Kapitalgebern ermittelt.



Hubert Böddeker,
Sparkasse Paderborn
Detmold



Sebastian Borek,
Founders Foundation



Helmut Dennig, Vor-
standsvorsitzender
DENIOS AG



Volker Ervens, Vor-
standsvorsitzender
Wirtschaftsinitiative
Kreis Gütersloh e.V



Peter Eul,
Handwerkskammer
OWL



Oliver Flaskämper,
Vorstand Dienstleis-
tungsausschuss IHK
OWL zu Bielefeld



Prof. Dr. Eckhard
Koch, FHDW



Günter Korder, it's
OWL



Prof. Dr. Jürgen Krahl,
Hochschule OWL



Prof. Dr. Dennis Kun-
disch, Fakultät für
Wirtschaftswissen-
schaften Universität
Paderborn



Maren Lampe, Vize-
präsidentin IHK Lippe
zu Detmold



Prof. Dr. Richard
Merk, Geschäftsführer
FHM Bielefeld



Hans-Jürgen Nolting,
Mitglied des Vorstan-
des Stadtparkasse



Prof. Dr. Ingeborg
Schramm-Wölk, Prä-
sidentin Fachhoch-
schule Bielefeld



Prof. Dr. Eva
Schwenzfeier-Hell-
kamp Vorsitzende
VDI OWL Bezirksver-
ein e.V.



Prof. Dr. Christian
Stummer, Fakultät für
Wirtschaftswissen-
schaften Universität
Bielefeld



Hedwig Wecker,
Geschäftsführerin
Gockeln Metallbau
GmbH & Co

4.3 Die Partner im Netzwerk

Für Gründungsfragen steht Ihnen unser umfangreiches Expertennetzwerk zur Verfügung.

Starter Center NRW Ostwestfalen und Lippe

Gesellschaft für Wirtschaftsförderung im Kreis Höxter, Kontakt: Tatjana Disse | Tel. 05271 974315 | td@gfwhoexter.de | www.gfwhoexter.de

Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld, Kontakt: Melanie Miltkau, Tel. 0521 5608404 | startercenter.nrw@handwerk-owl.de | www.handwerk-owl.de

Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld, Zweigstelle Paderborn, Kontakt: Rainer Dörr | Tel. 05251 8776881 | rainer.doeerr@handwerk-owl.de | www.handwerk-owl.de

Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld, Zweigstelle Detmold, Kontakt: Angelika Schaarschmidt, Tel. 05231 927060 | startercenter.nrw@handwerk-owl.de | www.handwerk-owl.de

Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold, Kontakt: Elke Stinski | Tel. 05231 760176 | stinski@detmold.ihk.de | www.detmold.ihk.de

Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld, Kontakt: Jochen Sander | Tel. 0521 554450 | j.sander@bielefeld.ihk.de | www.bielefeld.ihk.de

Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld, Zweigstelle Paderborn, Kontakt: Dr. Claudia Auinger | Tel. 05251 155912 | c.auinger@ostwestfalen.ihk.de | www.bielefeld.ihk.de

Wirtschaftsförderungsgesellschaft in Paderborn Kontakt: Heike Süß | Tel. 05251 1609057 | startercenter@wfg-pb.de | www.wfg-pb.de

Gründungsberatungen und Transferstellen der Hochschulen

BifU – Bielefelder Institut für Unternehmensgründungen an der Fachhochschule Bielefeld, Kontakt: Prof. Dr. Plümer, Martin Kalis, Tel. 0521 1065068 | bifu@fh-bielefeld.de | www.fh-bielefeld.de

IUG - Institut für Unternehmensgründung und Existenzsicherung an der Fachschule des Mittelstands, Kontakt: Prof. Dr. Richard Merk, Tel. 0521 96655271 | merk@fhm-mittelstand.de | www.fhm-mittelstand.de

Hochschule Ostwestfalen-Lippe, Existenzgründung/Technologietransfer, Kontakt: Dr. Anna Zaytseva, Tel. 05261 7021704 | transfer@hs-owl.de | www.hs-owl.de

Universität Bielefeld, Zentrum für Unternehmensgründung, Kontakt: Dr. Daniela Rassau, Tel. 0521 1063950 | daniela.rassau@uni-bielefeld.de | www.uni-bielefeld.de

Universität Paderborn, TecUP Kontakt: Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Nicolas Megow Tel. 05251 604923 | transfer@uni-paderborn.de | www.tecup.de

Wirtschaftsförderungen

Kreis Lippe - Der Landrat, Wirtschaftsförderung, Kontakt: Dr. oec. Klaus Schafmeister | Tel. 05231 62593 | k.schafmeister@kreis-lippe.de | www.lippe.de

Gesellschaft für Wirtschaftsförderung im Kreis Höxter, Kontakt: Michael Stolte | Tel. 05271 97430 | michael.stolte@gfwhoexter.de | www.gfwhoexter.de

Kreis Herford, Kontakt: Meike Lübbecke | Tel. 05221 131694 | m.luebbecke@kreis-herford.de | <http://www.kreis-herford.de>

Kreis Minden-Lübbecke, Amt für Wirtschaftsförderung und Kreisentwicklung, Kontakt: Oliver Gubela | Tel. 0571 80723050 | o.gubela@minden-luebbecke.de | www.minden-luebbecke.de

Pro Wirtschaft GT GmbH, Kontakt: Anna Niehaus | Tel.: 05241 851089 | anna.niehaus@pro-wirtschaft-gt.de | www.pro-wirtschaft-gt.de

Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft Bielefeld mbH, Kontakt: Vera Wiehe | Tel. 0521

55766076 | wiehe@wege-bielefeld.de |
www.wege-bielefeld.de

Wirtschaftsförderungsgesellschaft Paderborn
 Kontakt: Maria Reimer | Tel. 05251 1609054
m.reimer@wfg-pb.de | www.wfg-pb.de

Wirtschaftsförderungsnetzwerk Kreis Paderborn
 Kontakt: Frau Anette Mühlenhoff | Tel. 05251
 308441 | muehlenhoffa@kreis-paderborn.de |
www.kreis-paderborn.de

Gründungsfinanzierung

Gründerfonds Bielefeld-Ostwestfalen, Kontakt:
 Thomas Merten | Tel. 0521 7037670 | info@gruenderfonds.de |
www.gruenderfonds-bow.de

Kreissparkasse Halle, Kontakt: Stefan Robert I
 Tel. 05201 893300 | stefan_robert@kskhalle.de
 I www.kskhalle.de

Kreissparkasse Wiedenbrück, Kontakt: Anja
 Bentrup I Tel. 05242 599220 | anja_bentrup@kskwd.de |
www.kskwd.de

Sparkasse Bielefeld, Kontakt: Tanja Siepke I
 Tel. 0521 2942330 | tanja.siepke@sparkasse-bielefeld.de |
www.sparkasse-bielefeld.de

Sparkasse Bielefeld, Kontakt: Marco Rüter I Tel.
 0521 2942440 | marco.rueter@sparkasse-bielefeld.de |
www.sparkasse-bielefeld.de

Sparkasse Bielefeld, Kontakt: Ilke Schneider I
 Tel. 0521 2942331 | ilka.schneider@sparkasse-bielefeld.de |
www.sparkasse-bielefeld.de

Sparkasse Bielefeld, Kontakt: Wolfgang Stisser
 I Tel. 0521 2942333 | wolfgang.stisser@sparkasse-bielefeld.de |
www.sparkasse-bielefeld.de

Sparkasse Gütersloh, Kontakt: Kai Sommer I
 Tel. 05241 1017113 | info@sparkasse-guetersloh.de |
www.sparkasse-guetersloh.de

Sparkasse Herford, Kontakt: Klaus Günzel I Tel.
 05221 161916 | kguenzel@sparkasse-herford.de |
www.sparkasse-herford.de

Sparkasse Herford, Kontakt: Anke Rosemeier I
 Tel. 05221 161911 | arosemeier@sparkasse-herford.de |
www.sparkasse-herford.de

Sparkasse Lemgo, Kontakt: Tobias Vietz I Tel.
 05261 214452 | tobias.vietz@sparkasse-lemgo.de |
www.sparkasse-lemgo.de

Sparkasse Minden-Lübbecke, Kontakt: Ingo Lin-
 nenbrügger I Tel. 0571 8067310 | ingo.linnenbruegger@sparkasse-minden-luebbecke.de |
www.sparkasse-minden-luebbecke.de

Sparkasse Paderborn-Detmold, Kontakt: Chris-
 tian Haferl Tel. 05251 2922221 | christian.haferl@sparkasse-pd.de |
www.sparkasse-paderborn-detmold.de

Sparkasse Rietberg, Kontakt: Klaus Wimmel-
 bücker I Tel. 05244 9867212 | firmenkunden@sparkasse-rietberg.de |
www.sparkasse-rietberg.de

Stadtsparkasse Bad Oeynhausen, Kontakt:
 Kerstin Wöpkemeier I Tel. 05731 161319 |
k.woepkemeier@sskbo.de | www.sskbo.de

Stadtsparkasse Blomberg/Lippe, Kontakt: Jür-
 gen Hausmann I Tel. 05235 965118 |
juergen.hausmann@sparkasse-blomberg.de |
www.sparkasse-blomberg.de

Stadtsparkasse Porta Westfalica, Kontakt:
 Reinald Kreuzer reinald_kreuzer@sskpw.de |
www.sskpw.de

Stadtsparkasse Rahden, Kontakt: Daniel Griese
 I Tel. 05771 972201 | Rainer Penning I Tel.
 05771 972133 | Friedrich Tinnemeier I Tel.
 05771 977131 | stadtsparkasse-rahden@web.de |
www.stadtsparkasse-rahden.de

Stadtsparkasse Versmold, Kontakt: Stefan Eg-
 gert I Tel. 05423 208202 | stefan_eggert@stadtsparkasse-versmold.de |
www.stadtsparkasse-versmold.de

4.4 Die Sponsoren

Hauptsponsor des Wettbewerbs sind die Sparkassen in OWL. Ohne ihre Unterstützung wäre die Durchführung des Wettbewerbs nicht möglich. Die Sparkassen in OstWestfalenLippe verstehen sich als Gründerbank und engagieren sich stark in der Förderung und Unterstützung von Unternehmensgründungen.

Sparkassen in OstWestfalenLippe

Die Sponsoren wollen durch ihre Beteiligung insbesondere dazu beitragen, die kreativen und innovativen Potentiale in der Region zu aktivieren und die Gründungskultur in OstWestfalenLippe zu stärken.



HLB Dr. Stückmann und Partner



CLAAS KGaA mbH



Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold



Industrie- und Handelskammer Ost-westfalen zu Bielefeld



BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld



IKK classic



Wortmann & Partner & Co. KG



Schüco International KG

4.5 Die Geschäftsstelle

Die Geschäftsstelle des Businessplanwettbewerbs befindet sich bei der OstWestfalenLippe GmbH. Hier laufen alle Fäden zusammen: Organisation des Wettbewerbs und der Rahmenveranstaltungen. Beantworten von Fragen rund um den Wettbewerb, zum Wettbewerbsablauf und den Teilnahmebedingungen. Teilnehmermanagement und Schnittstelle zwischen den Teilnehmern, Partnern, Lotsen und Experten.



OstWestfalenLippe GmbH
Susanne Klasing
Tel. 0521 96733 292
info@startklar-owl.de

4.6 Impressum

Die OstWestfalenLippe GmbH – Gesellschaft zur Förderung der Region ist ein Gemeinschaftsunternehmen der Kreise Gütersloh, Herford, Höxter, Lippe, Minden-Lübbecke und Paderborn sowie der Stadt Bielefeld und der regionalen Wirtschaft. Die Wirtschaft wird repräsentiert durch den Verein „Wirtschaft und Wissenschaft für OWL e. V.“, in dem die Industrie- und Handelskammern Ostwestfalen zu Bielefeld und Lippe zu Detmold, die Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld und ca. 130 Unternehmen aus der Region zusammengeschlossen sind. Die Gesellschaft hat sich zum Ziel gesetzt, OstWestfalenLippe im Standortwettbewerb der Regionen um Innovationskapital, Wissen und qualifizierte Arbeitskräfte als leistungsstarken Wirtschaftsstandort mit hoher Lebensqualität zu stärken und zu profilieren.

Herausgeber

OstWestfalenLippe GmbH
Turnerstraße 5-9
33602 Bielefeld
Tel. 0521 967330
info@ostwestfalen-lippe.de
www.ostwestfalen-lippe.de

Verantwortlich:

Herbert Weber, Geschäftsführer

Projektleitung und Redaktion:

Susanne Klasing

startklar dankt den Partnern und Sponsoren des Businessplanwettbewerbs 2017/2018

startklar-Partner



startklar-Sponsoren

 Sparkassen
in OstWestfalenLippe

