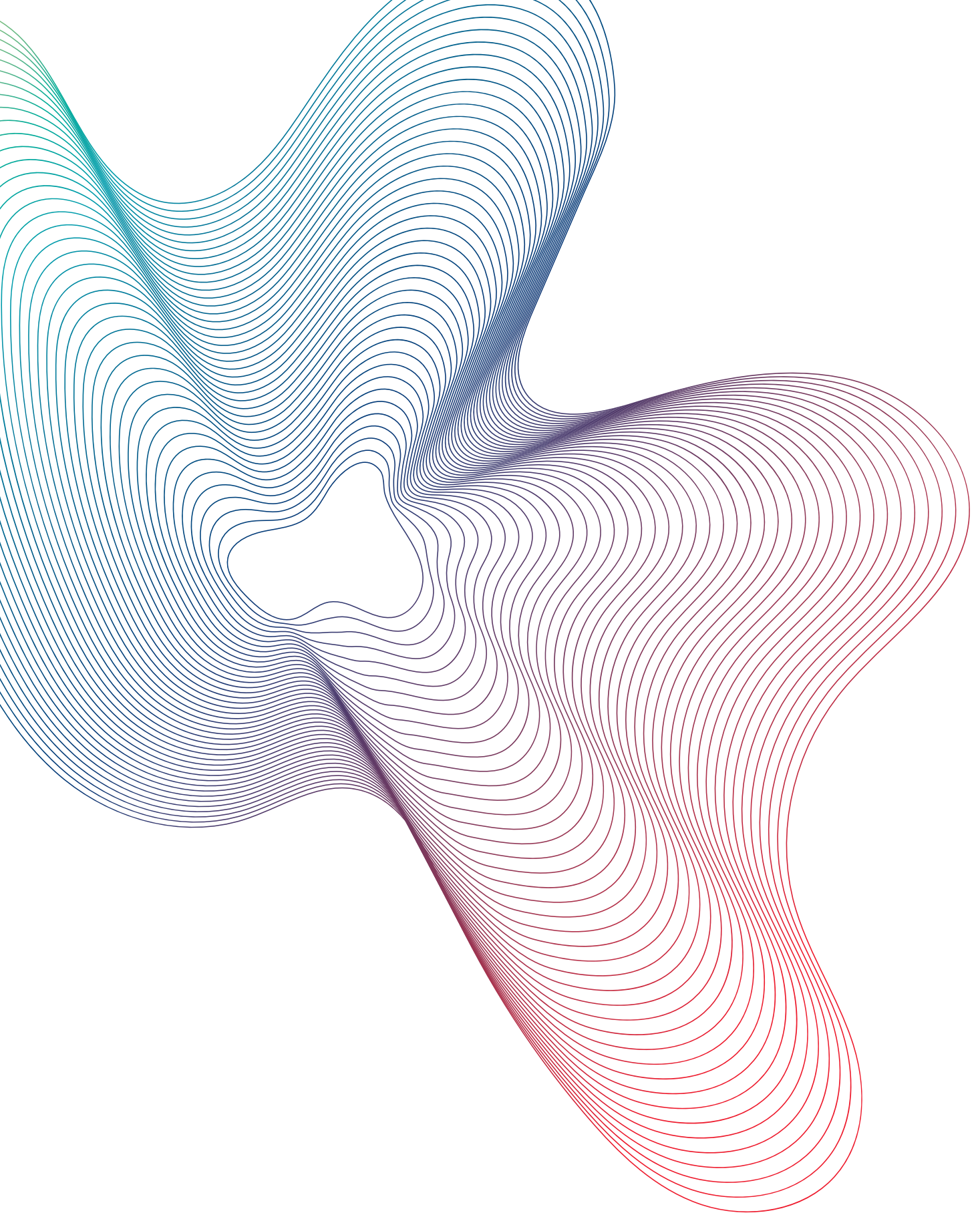


**Das Handbuch zum
Businessplan-Wettbewerb
Berlin-Brandenburg 2026**



EINFACH. JETZT. GRÜNDEN.

Der BPW ist Deutschlands größte, regionale Gründungsinitiative. Wir vermitteln Wissen, Kontakte, Beratungen und zeichnen in drei Phasen das beste Geschäftskonzept aus.

Für Berliner:innen und Brandenburger:innen – branchenoffen und kostenfrei.

INHALTSVERZEICHNIS

Grußworte	04
Vorwort	05
Die Angebote des BPW	06
BPW Akademie	06
BPW Wettbewerb	06
BPW Netzwerk	08
Teilnahmebedingungen	09
Die drei Phasen des BPW	10
Seminarübersicht	12
Das Geschäftskonzept	13
Nachhaltige Unternehmensentwicklung	15
Unternehmensnachfolge	17
BPW Plan – Der Businessplan	19
Gesamteindruck – Kennzeichen eines guten Businessplans	19
Übersicht 1. Phase	21
Zusammenfassung (Executive Summary)	22
Produkt/Dienstleistung	23
Gründungsteam	26
Übersicht 2. Phase	29
Marktanalyse	30
Marketing	33
Übersicht 3. Phase	38
Unternehmen und Organisation	39
Finanzplanung und Finanzierung	43
Die Bewertungsskala	48
Bewertungskriterien BPW Plan	49
BPW Canvas – Das Business Model Canvas	52
Was?	55
Wer?	55
Wie?	57
Wie viel?	58
Business Model Canvas	60
Überblick/Ausblick	61
Die Bewertungsskala	62
Bewertungskriterien BPW Canvas	63
Das BPW-Netzwerk	66
Literatur	81
BPW-Knigge	83
Impressum	84

GRUSSWORTE



Franziska Giffey

Senatorin für Wirtschaft,
Energie und Betriebe
des Landes Berlin

Berlin ist Deutschlands Gründungs- und Start-up-Hauptstadt. Jährlich entstehen hier fast 40.000 neue Unternehmen. Über 5.000 Startups in der Hauptstadtregion liefern Innovationen made in Berlin und sorgen dafür, dass Berlins Wirtschaft wächst. Dieses kreative Gründungsumfeld zieht Talente aus aller Welt an und bildet das Fundament auf unserem Weg, Europas Innovationsstandort Nummer eins zu werden.

Der Schlüssel zum Erfolg sind Menschen wie Sie – Gründerinnen und Gründer mit Mut, Ideenreichtum und dem Willen, neue Wege zu gehen. Der Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg ist Ihr Partner auf diesem Weg: mit praxisnahen Workshops und Webinaren, individuellem Coaching bis hin zur aktiven Vernetzung mit Expertinnen, Experten und Institutionen aus der Region. So entsteht Schritt für Schritt aus einer Idee ein tragfähiges Geschäftsmodell – und im besten Fall ein erfolgreiches Unternehmen. Für Ihre Teilnahme am Wettbewerb und die Umsetzung Ihrer Geschäftsidee wünsche ich Ihnen viel Erfolg, Ausdauer und die richtigen Partner an Ihrer Seite.



Daniel Keller

Minister für Wirtschaft, Arbeit,
Energie und Klimaschutz
des Landes Brandenburg

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

herzlich willkommen zum diesjährigen Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg 2026!

Es freut mich sehr, dass Sie sich entschieden haben, an diesem bedeutenden Wettbewerb teilzunehmen, der nicht nur eine Plattform für Ihre Ideen bietet, sondern auch eine wertvolle Gelegenheit ist, Ihre unternehmerischen Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

In Brandenburg sind wir stolz auf unsere lebendige Gründungskultur. Unser Land unterstützt Sie mit einer Vielzahl von Angeboten, die dazu dienen, Ihre Ideen zum Leben zu erwecken. Von Beratungsdiensten über Förderprogramme bis hin zu vielfältigen Netzwerkmöglichkeiten – wir sind hier, um Sie auf Ihrem Weg zu begleiten und zu unterstützen.

Ich ermutige Sie, Ihre Kreativität und Ihren Unternehmergeist zu entfalten. Der Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg bietet Ihnen die Möglichkeit, nicht nur Ihre Ideen zu präsentieren, sondern auch wertvolle Rückmeldungen von erfahrenen Expertinnen und Experten zu erhalten. Nutzen Sie diese Chance, um zu lernen, zu wachsen und Ihre Visionen zu verwirklichen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und Inspiration, während Sie Ihr Gründungsvorhaben vorantreiben. Seien Sie mutig, glauben Sie an sich und Ihre Ideen. Gemeinsam können wir die Zukunft unserer Region gestalten und innovative Lösungen für die Herausforderungen von heute und morgen finden.

VORWORT

Hallo und herzlich willkommen beim BPW 2026!

Seit über 30 Jahren sind wir die Starthilfe für Gründer:innen und Start-ups in Berlin und Brandenburg – das Navi fürs unternehmerische Abenteuer. Ob du gerade erst eine Idee im Kopf hast oder schon mitten im Konzept steckst: Wir begleiten dich mit einem prall gefüllten Programm, das dir Orientierung, Know-how und die nötigen Impulse liefert, um aus deiner Idee ein tragfähiges Geschäftsmodell zu machen.

Ein treuer Wegbegleiter auf dieser Reise ist unser **BPW-Handbuch**. Es ist kein trockener Wälzer, sondern dein persönlicher Routenplaner durchs Gründungsdickicht. Hier findest du klare Strukturen, fundierte Inhalte und hilfreiche Fragestellungen – von der ersten Idee über die Marktanalyse bis hin zur Finanzplanung. Sowohl der klassische Businessplan als auch das Business Model Canvas werden Stück für Stück erklärt. Unser Ziel? Dir dabei zu helfen, das große Ganze im Blick zu behalten, denn nur wenn Team, Markt, Vertrieb, Organisation und Finanzen harmonisch zusammenspielen, entsteht ein Geschäftsmodell mit Zukunft.

Damit du nicht nur Theorie paukst, sondern richtig durchstartest, gibt es in unserer **BPW-Akademie** jede Menge praxisnahe Seminare, Workshops und Themenforen. Und weil Netzwerken mindestens genauso wichtig ist wie ein sauberer Finanzplan, bieten wir dir spannende Events mit zahlreichen Chancen auf wichtige Kontakte, unter anderem zu Acceleratoren, Gründungszentren, Banken, Unternehmen und natürlich zu Entscheider:innen aus Politik und Wirtschaft.

Und falls du noch einen kleinen Anreiz brauchst: In jeder der drei Wettbewerbsphasen winkt den besten Teams ein attraktives Preisgeld im fünfstelligen Bereich. Ein schöner Bonus für gute Ideen. Der Einstieg ist flexibel und jederzeit während des laufenden Jahres möglich.

Alle unsere Angebote sind kostenfrei und offen für alle Branchen, ermöglicht durch die Unterstützung unserer Sponsoren aus Politik und Wirtschaft. Organisiert wird der BPW von der Investitionsbank Berlin (IBB) und der Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB). Die Schirmherrschaft haben die Senatorin für Wirtschaft, Energie und Betriebe Berlin sowie der Minister für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz des Landes Brandenburg übernommen. Gemeinsam mit einem starken Netzwerk aus Unternehmen und Institutionen setzen wir uns dafür ein, das Gründungsklima in der Region weiter zu stärken.

Wer alles dazugehört? Eine Übersicht über unsere Expert:innen und Unterstützer:innen findest du im hinteren Teil dieses Handbuchs.

Das nächste Kapitel einer starken Gründungsgeschichte wartet darauf, geschrieben zu werden und vielleicht trägt es deinen Namen. Wir freuen uns, dich ein Stück auf diesem Weg begleiten zu dürfen.

Mit besten Grüßen

dein BPW-Team

Organisatoren des BPW:



DIE ANGEBOTE DES BPW

Du planst eine Neugründung oder möchtest ein bestehendes Unternehmen im Rahmen einer Nachfolge übernehmen? Der BPW bietet dir ein breites Unterstützungsprogramm für die Erstellung eines Geschäftskonzeptes, um gut gerüstet und informiert in die Selbstständigkeit zu starten. Auf den nachfolgenden Seiten findest du unsere Angebote im Überblick. Diese kannst du jederzeit kostenfrei nutzen. Registriere dich dafür einfach auf unserer Website: www.b-p-w.de.

BPW Akademie

Der BPW vermittelt in Seminaren, Workshops und Foren die relevanten Gründungsthemen. Dabei werden die Kapitel des Businessplanes einzeln unter die Lupe genommen und die Methode Business Model Canvas ausführlich thematisiert. Wir veröffentlichen alle Termine in unserem Kalender unter www.b-p-w.de.

Finanzforum

Der BPW organisiert gemeinsam mit der Investitionsbank des Landes Brandenburg das Finanzforum.

Beim Finanzforum kannst du die am BPW beteiligten Kapitalgeber:innen kennenlernen und dich ausführlich über Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten im Bereich der Unternehmensgründung informieren. Es erwartet dich ein Mix aus Vorträgen, Expertentalks und Pitches.

BPW Wettbewerb

Eine weitere Säule des BPW ist der Wettbewerb. In drei Phasen können alle Teilnehmer:innen Geschäftskonzepte als Businessplan oder Business Model Canvas einreichen. Es ist auch möglich, mit beiden Methoden teilzunehmen. Jede Wettbewerbsphase endet mit dem Abgabetermin. Wer ein Konzept einreicht, erhält in der jeweiligen Phase zwei Bewertungen. Die besten Geschäftskonzepte werden mit einem Preisgeld ausgezeichnet. Insgesamt vergeben wir mehr als 50.000 Euro.

BPW Plan

Du hast die Möglichkeit, in jeder der drei Wettbewerbsphasen einen (Teil-)Businessplan zur Bewertung einzureichen. Jeder Businessplan wird dann von zwei unabhängigen Juror:innen anhand der vorgegebenen Bewertungskriterien vertraulich geprüft.

BPW Canvas

Neben dem Businessplan kannst du alternativ oder ergänzend in jeder der drei Phasen ein komplettes Business Model Canvas zur Bewertung einreichen. Jedes Canvas-Konzept erhält zwei Bewertungen von unseren Juror:innen und wird anhand von vorgegebenen Bewertungskriterien vertraulich geprüft.

Bewertungskriterien

Die Bewertung erfolgt nach vorgegebenen Bewertungskriterien entsprechend den Anforderungen für BPW Plan und BPW Canvas. Beim Businessplan werden in jeder Wettbewerbsphase nur die relevanten Kapitel jeder Phase bewertet. Die Kriterien findest du in diesem Handbuch auf den Seiten 49–51 (BPW Plan) und 63–65 (BPW Canvas). Auf diesen Seiten erhältst du ebenfalls eine Übersicht, welche Kapitel in jeder Phase erforderlich sind. In der Kategorie BPW Canvas wird in den drei Phasen jeweils ein vollständiges Business Model Canvas eingereicht und bewertet.

Die Bewertungsskala umfasst hierbei mögliche Bewertungen von „1+“ bis „6“, denen entsprechende Punktzahlen zugeordnet sind. Da die Juror:innen oftmals unterschiedliche Blickwinkel auf ein Konzept haben, können teilweise auch die Bewertungen sehr unterschiedlich ausfallen.

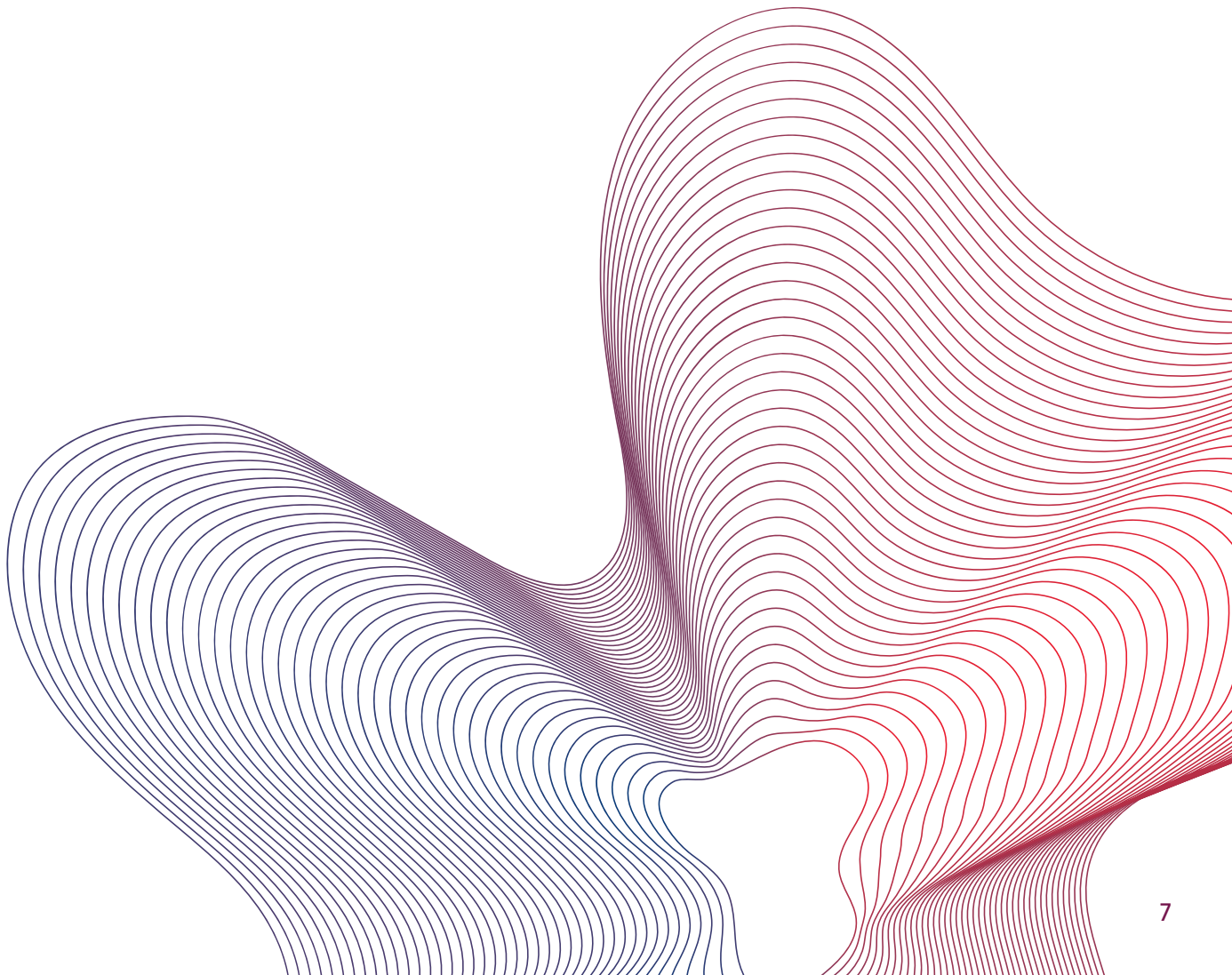
Feedback zu den Geschäftskonzepten

Ziel der Bewertung ist es, dir einen Eindruck davon zu geben, wie andere das Konzept wahrnehmen. du erhältst die Gelegenheit, die Ausführungen anhand der Hinweise der Juror:innen zu reflektieren und das Geschäftskonzept zu optimieren.

Einen Tag nach den Prämierungsveranstaltungen werden die Bewertungen in deinem „Mein BPW“-Bereich freigeschaltet. Das Feedback der Juror:innen und die Platzierung in der jeweiligen Phase beeinflussen nicht die weitere Teilnahme am Wettbewerb. Die Bewertungen erfolgen ehrenamtlich und sind daher teilweise anonym. In der Regel stehen dir die Juror:innen jedoch für ein Feedbackgespräch zur Verfügung.

Vertraulichkeit

Alle Personen, die mit deinem Geschäftskonzept in Kontakt kommen, insbesondere die Juror:innen sowie das BPW-Team, haben sich in einer Vertraulichkeitserklärung zur Geheimhaltung der Informationen verpflichtet, die ihnen im Rahmen des Wettbewerbs zugänglich gemacht werden. Diese Erklärung wird für jedes Wettbewerbsjahr von allen Beteiligten erneuert.



BPW Netzwerk

Knüpfe Kontakte und baue ein eigenes Netzwerk auf. Gemeinsam mit unseren Premiumpartnern und Partnern bieten wir zahlreiche Möglichkeiten, Investor:innen, Kund:innen, Expert:innen sowie andere Gründer:innen kennenzulernen. Der BPW hat unterschiedliche Formate entwickelt, um dir den Aufbau deines Netzwerkes zu erleichtern.

Connect@BPW

In jeder der drei Wettbewerbsphasen findet, gemeinsam mit unseren Premiumpartnern, ein Netzwerkabend statt. An diesen Abenden kannst du dich mit Branchenexpert:innen austauschen, neue Kontakte knüpfen und dein Netzwerk erweitern. Die Termine und Abläufe der Veranstaltungen veröffentlichen wir in unserem Kalender.

Prämierungen

Jede Phase des BPW schließen wir mit einer Prämierungsveranstaltung ab. Im Rahmen einer Präsenzveranstaltung küren wir eine:n Preisträger:in. Außerdem pitchten zehn Finalisten:innen in jeder Phase um den Publikumspreis. In der dritten Phase zeichnen wir außerdem ein Team mit dem Nachhaltigkeitspreis aus und prämiieren die gründungsaktivste Hochschule in Berlin und Brandenburg mit der Ideenschmiede.

Gründungszentren der Hochschulen

Die Gründungszentren der Hochschulen bieten Student:innen ein breites Unterstützungsangebot. Informiere dich an deiner Hochschule, welche Möglichkeiten du in Anspruch nehmen kannst. Ab Seite 74 findest du eine Übersicht der Gründungszentren in Berlin und Brandenburg.

TEILNAHMEBEDINGUNGEN

Du hast eine gute Idee oder möchtest ein Unternehmen im Rahmen einer Nachfolge übernehmen und planst die Umsetzung in Berlin oder Brandenburg? Dann bist du beim BPW genau richtig! Bei uns ist jede Idee willkommen, unabhängig von der Branche, in der die Geschäftsidee angesiedelt ist. **Die Teilnahme am BPW einschließlich aller Leistungen und Angebote ist kostenfrei.** Aus der Teilnahme ergeben sich für dich keinerlei Verpflichtungen, ein Anspruch auf Preisgeld besteht nicht.

Registrierte dich auf der Website unter www.b-p-w.de, im Anschluss kannst du dich für die Veranstaltungen anmelden. **Die Nutzung unserer Angebote und Leistungen ist unabhängig von der Teilnahme am Wettbewerb möglich.**

Wettbewerb

Du hast die Möglichkeit, in drei Wettbewerbsphasen ein Geschäftskonzept einzureichen und am Wettbewerb teilzunehmen. Bitte beachte den Abgabetermin in jeder Phase. Das ist der späteste Zeitpunkt für die Einreichung des Geschäftskonzeptes. Unsere Hürden für eine Teilnahme sind gering, allerdings muss Folgendes erfüllt sein, um am Wettbewerb teilzunehmen:

- Die Gründung des Unternehmens ist in Berlin oder Brandenburg geplant oder erfolgt.
- Sofern das Unternehmen bereits besteht, liegt die Gründung nicht länger als zwölf Monate vor dem Start des BPW 2026 zurück (Gründungsdatum ab Oktober 2024).
- Das Unternehmen existiert bereits, du baust aber ein weiteres Geschäftsfeld auf oder das Unternehmen wurde im Rahmen einer Nachfolge übernommen? In diesem Fall ist die Teilnahme möglich.
- Das Geschäftskonzept wurde eigenhändig von den Teammitgliedern erstellt (keine Erstellung durch Unternehmensberatungen etc.).

An den Abgabeterminen ist das BPW-Team von 9 bis 24 Uhr telefonisch erreichbar. Bis 24 Uhr kannst du ein Geschäftskonzept nach erfolgreicher Registrierung in deinem „Mein BPW“-Bereich hochladen und damit fristgerecht am Wettbewerb teilnehmen. Du erhältst eine E-Mail, sobald die Einreichung in jeder Wettbewerbsphase möglich ist.

Bedingungen bei mehrfacher Wettbewerbsteilnahme

Eine Teilnahme ist grundsätzlich in allen drei Phasen eines Wettbewerbsjahres möglich. Der Einstieg kann in jeder Phase erfolgen. Es wird jedoch empfohlen, bereits in Phase 1 zu beginnen, um möglichst umfassendes Feedback zu erhalten.

Eine erneute Teilnahme mit derselben Idee ist ausschließlich im unmittelbar folgenden Wettbewerbsjahr zulässig und dann nur in einer höheren Phase als zuvor.

Online-Abgabetermine:

1. Wettbewerbsphase: 11.11.2025
2. Wettbewerbsphase: 10.02.2026
3. Wettbewerbsphase: 19.05.2026



DIE DREI PHASEN DES BPW

Zwei Wege von der Idee zum Geschäftskonzept

Innerhalb des Wettbewerbes kannst du jederzeit zwischen den Kategorien BPW Plan und BPW Canvas wechseln oder in beiden Kategorien teilnehmen.

1. PHASE

BPW PLAN

Zusammenfassung
Produkt/Dienstleistung
Gründungsteam
Marktanalyse
Marketing
Unternehmen/Organisation
Finanzplanung/Finanzierung

Integriert die Nachhaltigkeitsaspekte in die Businessplankapitel.

ABGABETERMIN 11.11.2025
ONLINE EINREICHEN BIS 24 UHR

BPW CANVAS

überblick		Ausblick		Canvas
Beschreibung der Segmente				

Integriert die Nachhaltigkeitsaspekte in die Beschreibung der Canvas-Segmente.

Auszeichnung

Zehn Finalteams pitchten vor einer Fachjury, die das Siegerteam auswählt. Die Top 10 Teams aus der Jurysitzung pitchten außerdem am Prämierungsabend vor Publikum. Nach einer Liveabstimmung erhält ein Team den Publikumspreis.

Preisgeld Hauptpreis: 10.000 EUR
Preisgeld Publikumspreis: 1.000 EUR



2. PHASE

BPW PLAN

Zusammenfassung
Produkt/Dienstleistung
Gründungsteam
Marktanalyse
Marketing
Unternehmen/Organisation
Finanzplanung/Finanzierung

Integriert die Nachhaltigkeitsaspekte in die Businessplankapitel.

ABGABETERMIN 10.02.2026
ONLINE EINREICHEN BIS 24 UHR

BPW CANVAS

überblick		Ausblick		Canvas
Beschreibung der Segmente				

Integriert die Nachhaltigkeitsaspekte in die Beschreibung der Canvas-Segmente.

Auszeichnung

Zehn Finalteams pitchten vor einer Fachjury, die das Siegerteam auswählt. Die Top 10 Teams aus der Jurysitzung pitchten außerdem am Prämierungsabend vor Publikum. Nach einer Liveabstimmung erhält ein Team den Publikumspreis.

Preisgeld Hauptpreis: 15.000 EUR
Preisgeld Publikumspreis: 2.000 EUR



3. PHASE

BPW PLAN

Zusammenfassung
Produkt/Dienstleistung
Gründungsteam
Marktanalyse
Marketing
Unternehmen/Organisation
Finanzplanung/Finanzierung

Integriert die Nachhaltigkeitsaspekte in die Businessplankapitel.

Auszeichnung

Zehn Finalteams in den Kategorien BPW Plan, BPW Canvas und BPW Nachhaltigkeit pitchten vor einer Fachjury, die das Siegerteam der dritten Phase sowie das Siegerteam für den BPW Nachhaltigkeitspreis auswählt. Die Top 10 Teams aus der Jurysitzung pitchten außerdem am Prämierabend vor Publikum. Nach einer Liveabstimmung erhält ein Team den Publikumspreis.

BPW CANVAS

Überblick		Ausblick		Canvas
Beschreibung der Segmente				

Integriert die Nachhaltigkeitsaspekte in die Beschreibung der Canvas-Segmente.

Preisgeld Hauptpreis: 20.000 EUR

Preisgeld Publikumspreis: 3.000 EUR

ABGABETERMIN 19.05.2026
ONLINE EINREICHEN BIS 24 UHR



BPW Nachhaltigkeitspreis

Bewerbung

- Erfolgt automatisch für alle Einreichungen in der 3. Phase
- Zehn Finalteams präsentieren ihr Konzept in der 3. Jurysitzung
- Das Siegerteam wird in der 3. Jurysitzung ermittelt

SEMINARÜBERSICHT

In der BPW Akademie vermitteln wir gezielt gründungsrelevantes Wissen durch Seminare, Workshops und Foren. Die aktuellen Termine findest du in der Übersicht auf unserer Website. Unsere Veranstaltungen finden sowohl online als auch vor Ort statt – informiere dich bitte im Vorfeld, ob dein gewünschtes Event digital oder in Präsenz stattfindet. Die Veranstaltungen werden in Berlin und Brandenburg organisiert.

Bitte beachte, dass für die Teilnahme an allen Veranstaltungen eine Anmeldung erforderlich ist. Du kannst deine Termine bequem online buchen, die genauen Veranstaltungsadressen erhältst du nach deiner Anmeldung.

Falls du doch einmal nicht teilnehmen kannst, melde dich bitte rechtzeitig ab. Bei Fragen stehen wir dir gerne über unsere Hotline zur Verfügung: 030-2125 2121 (bitte beachte unsere Sprechzeiten).

Die Basisthemen des Businessplans

Phase 1 Basisthemen		
Idee und Gründungsteam	Produkt/Dienstleistung	Was ist deine Geschäftsidee?
		Welches Problem wird mit deiner Idee gelöst?
	Gründer:innen und Team	Was zeichnet die Mitglieder deines Teams aus?
		Welche Rollen werden vom Gründungsteam übernommen?
Phase 2 Basisthemen		
Marktanalyse und Marketing	Marktanalyse	In welchem Markt bzw. in welcher Branche bewegst du dich?
		Wer sind deine Mitbewerber:innen?
	Marketing	Welche Strategie verfolgst du?
		Wie möchtest du dich am Markt positionieren?
Phase 3 Basisthemen		
Unternehmen und Finanzplanung	Unternehmen und Organisation	Wie ist deine Organisation strukturiert?
		Welche Rechtsform hat dein Unternehmen?
Unternehmen und Finanzplanung	Finanzplanung und Finanzierung	Wie werden sich deine Umsätze, Aufwendungen und Erträge entwickeln?
		Wie hoch ist dein Finanzbedarf?

Darüber hinaus werden in jeder Phase weitere grundlegende Themen behandelt:

- Das Business Model Canvas
- Nachhaltigkeit in Unternehmen
- Unternehmensnachfolge als Alternative zur Neugründung

DAS GESCHÄFTSKONZEPT

Funktion

Bei einer Existenzgründung, aber auch im Rahmen einer Erweiterung, Sanierung oder Übernahme, ist die Erstellung eines Geschäftskonzeptes von Bedeutung.

Der Businessplan ist eines der beliebtesten Planungsinstrumente während der Existenzgründung. Wörtlich übersetzt ist ein Businessplan ein Geschäftsplan und diente anfangs in den USA als Hilfsmittel bei der Akquise von privaten Investor:innen oder Venture Capitalists (Wagniskapitalgeber:innen). Er beleuchtet das unternehmerische Gesamtkonzept für ein Geschäftsvorhaben. In einem Zeithorizont von drei bis fünf Jahren veranschaulicht ein Businessplan die Realisierungsstrategie der Unternehmensziele mit allen wesentlichen Voraussetzungen, Planungen und Maßnahmen.

Daneben hat sich in den letzten Jahren das Business Model Canvas als weiteres Instrument für Gründungen und Geschäftsmodelloptimierungen etabliert. Mit dem Business Model Canvas können Geschäftsmodelle strukturiert und anschaulich auf einer einzelnen Seite dargestellt werden.

Beide Gründungsinstrumente beschreiben das unternehmerische Gesamtkonzept für ein Geschäftsvorhaben. Erfolgsaussichten sollen geprüft und Risiken minimiert werden, denn die Beschreibung des Geschäftsmodells betont die Stärken eines Unternehmens, beleuchtet aber auch bestehende Schwächen und deren Herausforderungen bzw. den Umgang damit. Mit dem Geschäftskonzept dokumentierst du, dass du fähig bist, die wesentlichen Aspekte einer Unternehmensgründung systematisch und analytisch aufzuarbeiten sowie klar, verständlich und überzeugend darzustellen. Mit deinem Konzept verfolgst du zudem einen bestimmten Zweck und sprichst einen bestimmten Adressatenkreis an. In der Regel möchtest du Kapitalgeber:innen von der wirtschaftlichen Tragfähigkeit des (neuen) Unternehmens überzeugen. Sowohl der Businessplan als auch das Business Model Canvas sind unverzichtbare Dokumente zur Kreditwürdigkeitsprüfung bei Banken, der Akquise von privaten Investor:innen oder Venture Capitalists. Beide dienen als eine wichtige Entscheidungsgrundlage sowohl für die Unternehmensgründer:innen, potenzielle Geschäftspartner:innen als auch Finanzinstitute, um diese vom Geschäftsvorhaben zu überzeugen.

Letztendlich ist das Geschäftskonzept neben der niedergeschriebenen Vision auch das optische Aushängeschild deines Unternehmens. Es sollte in sich schlüssig sein und einen roten Faden erkennen lassen.

Zielgruppen

Unternehmensextern dient ein Geschäftskonzept dazu, zukünftige Geschäftspartner:innen, Gesellschafter:innen oder Kapitalgeber:innen von einer Geschäftsidee zu überzeugen und alle wesentlichen Aspekte der Unternehmensgründung systematisch und analytisch aufzuarbeiten. Investor:innen prüfen nicht nur die Geschäftsidee und Kompetenzen der Gründer:innen, sondern sind im hohen Maße an dem Marktpotenzial interessiert, um die Wertsteigerung des Unternehmens nachvollziehen zu können.

Intern ist das Geschäftskonzept ein entscheidendes Instrument zur Orientierung und Fokussierung der langfristigen Unternehmensziele. Auch wenn du mit dem Geschäftskonzept vordergründig externe Adressaten von deiner Geschäftsidee überzeugen möchtest, solltest du nicht vergessen, dass du es auch für dich schreibst. Das schriftliche Fixieren der Ideen und Vorstellungen zwingt dich, die Geschäftsidee kritisch und objektiv zu betrachten, systematisch zu durchdenken, Wissenslücken aufzudecken, Entscheidungen zu verlangen und daher strukturiertes und fokussiertes Vorgehen zu fördern.

ANFORDERUNG AN DIE BUSINESSPLAN-KAPITEL

	1. STUFE <i>Idee und Gründerteam</i>	2. STUFE <i>Marktanalyse und Marketing</i>	3. STUFE <i>Unternehmen und Finanzplanung</i>
Zusammenfassung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produkt/Dienstleistung ■ Gründerteam ■ Nachhaltigkeit <p style="text-align: center;">1</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ Produkt/Dienstleistung □ Gründerteam □ Nachhaltigkeit ■ Marktanalyse ■ Marketing <p style="text-align: center;">1-2</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ Produkt/Dienstleistung □ Gründerteam □ Nachhaltigkeit □ Marktanalyse □ Marketing ■ Unternehmen/Organisation ■ Finanzplanung/ Finanzierung <p style="text-align: center;">2-3</p>
Produkt/ Dienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktbeschreibung ■ Kundennutzen ■ Zielgruppen(n) ■ Entwicklungsstand <p style="text-align: center;">3-7</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ Produktbeschreibung □ Kundennutzen □ Zielgruppen(n) □ Entwicklungsstand <p style="text-align: center;">3-7</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ Produktbeschreibung □ Kundennutzen □ Zielgruppen(n) □ Entwicklungsstand <p style="text-align: center;">3-7</p>
Gründerteam	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gründerteam und Kompetenzen ■ Schließen von Lücken ■ Schlüsselpersonen ■ Einkommen der Gründungsmitglieder <p style="text-align: center;">2-5</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ Gründerteam und Kompetenzen □ Schließen von Lücken □ Schlüsselpersonen □ Einkommen der Gründungsmitglieder <p style="text-align: center;">2-5</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ Gründerteam und Kompetenzen □ Schließen von Lücken □ Schlüsselpersonen □ Einkommen der Gründungsmitglieder <p style="text-align: center;">2-5</p>
Marktanalyse		<ul style="list-style-type: none"> ■ Beschreibung des Gesamtmarktes ■ Marktsegmentierung und Marktpotenzial ■ Wettbewerbsumfeld <p style="text-align: center;">2-3</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ Beschreibung des Gesamtmarktes □ Marktsegmentierung und Marktpotenzial □ Wettbewerbsumfeld <p style="text-align: center;">2-3</p>
Marketing		<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktpolitik ■ Preispolitik ■ Kommunikationspolitik ■ Vertriebspolitik <p style="text-align: center;">2-5</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ Produktpolitik □ Preispolitik □ Kommunikationspolitik □ Vertriebspolitik <p style="text-align: center;">2-5</p>
Unternehmen/ Organisation			<ul style="list-style-type: none"> ■ Geschäftssystem/ Kerngeschäft ■ Organisation ■ Meilensteinplanung ■ Rechtsform, Geschäftsführung, Eigentumsverhältnisse ■ Standort <p style="text-align: center;">3-6</p>
Finanzplanung/ Finanzierung			<ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzplanung ■ Finanzierung des Kapitalbedarfs <p style="text-align: center;">3-6</p>

Gesamtseitenzahl

6-13

10-22

17-35

■ Schwerpunkte der Bearbeitung je Stufe

□ zu bearbeitende Kapitel aus der Vorstufe

NACHHALTIGE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Neben der ökonomischen Nachhaltigkeit spielen Fragen der ökologischen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeit für den Erfolg von Gründungsvorhaben eine immer wichtigere Rolle. Herausforderungen wie der Klimawandel und die Energiewende oder ungleiche Bildungschancen und weltweite Armut verlangen unternehmerische Antworten und eröffnen Gründungschancen und grüne Zukunftsmärkte. Etablierte Unternehmen und auch Gründer:innen setzen sich daher immer mehr mit diesen Herausforderungen und Chancen auseinander. Sie entwickeln Lösungsansätze und implementieren diese in ihren Strategien und Zielen. Unternehmen, die neben wirtschaftlichen Aspekten auch ökologische und gesellschaftliche Faktoren berücksichtigen, sind langfristig besser auf kommende Herausforderungen wie demografischen Wandel, Ressourcenknappheit, schwankende Rohstoffpreise und sich ändernde gesetzliche Rahmenbedingungen vorbereitet. Ebenso wie Finanzierung und Marketing ist Nachhaltigkeit eine unternehmerische Querschnittsaufgabe, die dazu dient, den Erfolg langfristig zu gewährleisten.

Die Idee der Nachhaltigkeit ist bereits über 300 Jahre alt und kommt aus der Forstwirtschaft. Dort bedeutet es, nicht mehr Holz zu schlagen als nachwächst. Angesichts des weltweiten Wohlstandsgefälles und ungelöster Zukunftsherausforderungen wurde das Konzept in den letzten 40 Jahren um Fragen der ökologischen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeit erweitert. Auf unternehmerischer Ebene bedeutet Nachhaltigkeit, erfolgreich zu wirtschaften und gleichzeitig ökologischen und gesellschaftlichen Nutzen zu stiften. Das Prinzip dafür lautet „Triple bottom line“ und meint, als Unternehmen in dreifacher Hinsicht eine positive Bilanz zu erreichen, sowohl finanziell als auch mit Blick auf Umweltschutz und gesellschaftlichen Mehrwert. Heute verstehen wir unter Nachhaltigkeit also ein unternehmerisches Gesamtkonzept, das die ökonomische, soziale und ökologische Dimension eines Unternehmens umfasst.

2015 wurden 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung von den Vereinten Nationen verabschiedet. Sie sollen der Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene dienen. Erfahrt mehr: www.17ziele.de #17Ziele

Integration in das Geschäftsmodell

Um eine wirkungsvolle Integration von Aspekten der Nachhaltigkeit in deinem Geschäftskonzept zu erreichen, solltest du dir der Chancen für nachhaltiges Handeln und Wirtschaften bewusst werden und beschreiben, auf welche Weise ökonomische, ökologische und soziale Aspekte der Nachhaltigkeit so in das Geschäftsmodell zu integrieren, dass es den Erfolg des Gründungsvorhabens unterstützt. Hierbei gehst du auf die Handlungsfelder für nachhaltiges Handeln und Wirtschaften in deinem Geschäftssystem (Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion etc.) ein.

<p>Markt</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktqualität ▪ Produktinformation ▪ Schutz der Verbaucher:innen ▪ Ausgegrenzte Kundensegmente ▪ Zulieferung und Einkauf ▪ Fairer Umgang mit Geschäftspartner:innen <p>Ökonomie</p>	<p>Umwelt</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klimaschutz ▪ Ressourcenverbrauch ▪ Erneuerbare Energien ▪ Umweltauswirkungen am Standort ▪ Umweltbewusstsein der Mitarbeiter:innen ▪ Umweltmanagement <p>Ökologie</p>	<p>Arbeitsplatz</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vereinbarkeit von Familie und Beruf ▪ Weiterbildung und Qualifizierung ▪ Chancengleichheit und Vielfalt ▪ Arbeitssicherheit ▪ Beteiligung der Mitarbeiter:innen <p>Soziales</p>	<p>Gemeinwesen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmensspenden und Sponsoring ▪ Auftragsvergabe an soziale Organisationen ▪ Stiftungen ▪ Ehrenamtliches Engagement der Mitarbeiter:innen <p>Soziales</p>
---	---	---	---

Handlungsfelder nachhaltiger Unternehmensentwicklung

Entwickle aus den auf dein Unternehmen zutreffenden Handlungsfeldern einen Maßnahmenplan, wie du die Chancen nachhaltigen Wirtschaftens nutzen kannst. Dabei sollten neben ökologischen und gesellschaftlichen bzw. sozialen Aktivitäten auch Maßnahmen für den Umgang mit Risiken und für den langfristigen Erhalt der Innovationsfähigkeit entwickelt werden. Stelle zudem dar, welchen Einfluss das Thema Nachhaltigkeit auf die Marketingstrategie insbesondere in puncto Produkt- und Kommunikationspolitik hat. Die gewählten Maßnahmen sollten immer im direkten Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell stehen. Beschreibe, inwieweit ihr die Nachhaltigkeitsthemen in das Geschäftsmodell integriert und welche konkreten Mehrwerte (Kostensparnisse, Umsatzsteigerung, Zukunftssicherung) sich für das Geschäftskonzept daraus ergeben.



Insbesondere für Kapitalgeber:innen ist eine Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in deinem Geschäftsmodell relevant, um zu sehen, dass du Chancen und Risiken der Unternehmensentwicklung ganzheitlich und systematisch berücksichtigst. Definiere dein Verständnis von nachhaltiger Unternehmensentwicklung und integriere die Nachhaltigkeitsaspekte in dein Geschäftskonzept.

Ziele nachhaltiger Unternehmensentwicklung:

Öffentlichkeitsbezogene Ziele

- Erhöhter öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Druck, Risk Management, gegen Reputationsschäden
- Ethik und Moral werden zu immer wichtigeren Wettbewerbsfaktoren
- Vermeidung bzw. Überwindung von PR-Krisen
- Immaterieller Geschäftswert steigt – Bekanntheitsgrad wächst, Stärkung von Ansehen und Reputation
- Imagebildung

Kundschafts- und umsatzbezogene Ziele

- Erhöhte Produkt- und Prozessqualität
- Befriedigung eines neuen, ethischen und moralischen Bewusstseins der Verbraucher:innen
- Langfristige Kundenbindung durch Vertrauen und nachhaltige, verantwortungsvolle Unternehmensführung
- Dadurch Differenzierung und Alleinstellung
- Vorteile am Kapitalmarkt durch ethische Performance

Personalbezogene Ziele

- Identifikation, Motivation und Loyalität der Mitarbeiter:innen wachsen
- Unternehmen wird zu einem/r attraktiven Arbeitgeber:in und
- spricht dadurch wertorientierte Nachwuchskräfte und Mitarbeiter:innen an
- Geringere Fluktuation
- Lebendige und innovative Unternehmenskultur



Im Rahmen des Wettbewerbs verleihen wir den BPW Nachhaltigkeitspreis. Die Teilnehmer:innen, die einen Businessplan oder ein Business Model Canvas beim 3. Abgabetermin eingereicht haben, qualifizieren sich automatisch für den Nachhaltigkeitspreis.

In unserem jährlichen Seminarprogramm finden verschiedene Seminare und Workshops statt, die euch die wesentlichen Aspekte der Nachhaltigkeit näherbringen. Die Termine veröffentlichen wir in unserem Kalender.

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Eine Alternative zu einer Neugründung stellt die Übernahme eines bestehenden Unternehmens dar. Bei einer Nachfolge wird das Unternehmen als Marke mit den Mitarbeiter:innen, dem Inventar und einem Kundenstamm an eine:n neue:n Inhaber:in übertragen. Die Übernahme erfolgt in der Regel durch Unternehmenskauf, sofern die Firma nicht vererbt oder durch eine Schenkung übertragen wird.

Besonders häufig werden kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Rahmen einer Unternehmensnachfolge übergeben. Immer mehr Mittelständler sind weiterhin ohne Nachfolge. Eine Studie der KfW Mittelstandsbank hat ergeben, dass bis zum Ende des Jahres 2026 rund 560.000 der insgesamt etwa 3,8 Millionen mittelständischen Unternehmen eine Nachfolge suchen.¹

Im Gegensatz zu einer Neugründung besteht bei einer Unternehmensnachfolge ein Gerüst sowie ein erprobtes Geschäftsmodell. Nachfolger:innen können auf bestehende Strukturen und Prozesse zurückgreifen. Es existieren in der Regel Lieferanten und Partnerschaften. Zudem gibt es einen Mitarbeiter:innen- sowie einen Kundenstamm und als Gründer:in erzielt man sofort Umsätze. Auch für Finanziere kann eine Unternehmensnachfolge attraktiver sein als eine Neugründung.

Die vorhandenen Strukturen bedeuten für Nachfolger:innen, dass sie direkt als Unternehmer:in agieren müssen und die Prozesse von Anfang an steuern werden. Das bedeutet auch, dass Führungsqualitäten erforderlich sind, um die bestehenden Mitarbeiter:innen zu fördern und zu motivieren. Als Unternehmer:in müssen Marktaktivitäten und Veränderungen berücksichtigt werden und koordiniert werden, um das Unternehmen erfolgreich fortzuführen. Das Unternehmen muss im Wettbewerb bestehen, neue Kunden sowie Mitarbeiter:innen gewonnen werden. Als Nachfolger:in sollte man die Vor- und Nachteile für sich abwägen und eine realistische Einschätzung vornehmen.

Was du bedenken solltest:

Wesentliche Unterschiede zwischen Neugründung und Nachfolge

- Bei einer Neugründung kannst du alles allein entscheiden – bei einer Übernahme müssen sich immer zwei Parteien einigen (es sei denn, du erbst die Firma).
- Du hast sofort Verantwortung und musst dein Team führen, was sich schon lange kennt.

Warum du ernsthaft darüber nachdenken solltest:

Starke Argumente für eine Nachfolge

- Von Anfang an Umsatz, Kunden, Lieferanten und Mitarbeitende
- Bessere Finanzierbarkeit aufgrund vorliegender Jahresabschlüsse
- Bessere Bonität: für weitere Investition wichtig

Der Unternehmenskauf

Bei einer Nachfolge gibt es immer zwei Parteien: Den Übergebenden und den Übernehmenden. Beide Parteien werden den Prozess der Nachfolge gleichermaßen durchlaufen. Im Folgenden geben wir einen Überblick des Nachfolgeprozesses aus Sicht des Gründers / der Gründerin:

Bei einer Nachfolge gibt es immer zwei Parteien: Den Übergebenden und den Übernehmenden. Beide Parteien werden den Prozess der Nachfolge gleichermaßen durchlaufen. Im Folgenden geben wir einen Überblick des Nachfolgeprozesses aus Sicht des Gründers / der Gründerin:

Die Vorbereitung

Die Unternehmensnachfolge ist ein langfristiger Prozess und mit der Vorbereitung sollte frühzeitig begonnen werden.

¹ KfW-Mittelstandsmonitor

Als Nachfolger:in muss eingeschätzt werden, welches Unternehmen zu einem passt. In welcher Branche möchte man übernehmen, in welcher Region und wie groß sollte das Unternehmen sein. Mit diesem Suchprofil kann gezielt nach passenden Unternehmen gesucht werden.

Gibt es spezielle Anforderungen oder Lehrgänge, die vor Übernahme vorliegen müssen

Hilfreich ist, wenn bereits Führungserfahrung sowie Eigenkapital vorhanden sind, die in den Kauf eingebracht werden können. Darüber hinaus ist es ratsam, ein Profil zu erstellen, mit dem man sich bei potenziellen Verkäufern vorstellen kann.

Die Übernahme

Ist ein Unternehmen gefunden, kann die erste Kontaktaufnahme erfolgen. Nachfolger:innen und bisherige:r Inhaber:in werden sich kennenlernen. Es erfolgt eine sorgfältige Prüfung und Analyse des Unternehmens, insbesondere im Hinblick auf seine wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Verhältnisse. Dieser Prozess wird Due Diligence genannt.

Nach der Prüfung erfolgt die Unternehmensbewertung. Als Nachfolger:in möchte man einen möglichst geringen Kaufpreis zahlen. Der Übergebende möchte allerdings einen hohen Wert erzielen. Für die Unternehmensbewertung gibt es unterschiedliche Methoden. Dabei können erfahrene Berater:innen hilfreich zur Seite stehen, um dann auch gut informiert in die Verhandlungen zu gehen. Ist der Kaufpreis abgestimmt, erfolgt die rechtliche sowie die operative Übertragung des Unternehmens.

Die Fortführung

Nachdem der Kaufprozess abgeschlossen ist, beginnt der Fortführungsprozess. Als Gründer:in sollte man auf die Expertise des Übergebenden zurückgreifen und sich auch nach dem Kauf beraten lassen. Prüfe an dieser Stelle, welche Konzepte erfolgreich waren und fortgeführt werden können und welche neuen Ansätze den Erfolg sichern.



Hinweis: Auf der Plattform [nexxt-change](http://nexxt-change.org) findest du Unternehmen in unterschiedlichen Branchen, die eine Nachfolge suchen. Nexxt-change ist die größte Nachfolge-Börse in Deutschland: www.nexxt-change.org

Unsere Premiumpartner und Partner können dich bei deinem Vorhaben unterstützen und Expert:innen empfehlen. Wir vermitteln dir gern den Kontakt zu unseren Nachfolgeexpert:innen.

Wir danken Prof. Dr. Holger Wassermann, Wassermann/Nachfolge, für die Unterstützung bei der Ausarbeitung dieses Kapitels.

BPW PLAN – DER BUSINESSPLAN

Businesspläne haben trotz vorhabensbedingter Unterschiede einige Hauptelemente, die in jedem Fall vorhanden sein sollten. Auf den folgenden Seiten stellen wir zunächst einige Hinweise für die Erstellung des Businessplans und eine Beispielstruktur mit sieben Hauptelementen vor, die dir als Orientierung bei der Erarbeitung des Businessplans dienen sollen.

Leitfragen (jeweils am Ende des Kapitels)

Um dir die Bearbeitung der einzelnen Kapitel zu erleichtern, wurden den beschriebenen Hauptelementen jeweils Leitfragen zugeordnet. Diese Leitfragen sollen dir als Orientierung dienen und Denkanstöße liefern. Sie haben beispielhaften Charakter und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Das bedeutet: Du musst weder alle Leitfragen noch jede Leitfrage in gleicher Tiefe beantworten. Es ist deiner Einschätzung überlassen, welche Fragen wichtig sind, um das Geschäftsvorhaben verständlich darzustellen, und welche nicht aufgeführten Fragen zusätzlich beantwortet werden sollten.



Bewertungskriterien (ab S. 49)

Du solltest bei der Ausarbeitung sicherstellen, dass du grundsätzlich auf alle genannten Punkte eingehst. Bitte beachte, dass die Anforderungen der drei Wettbewerbsstufen an die Inhalte der Businesspläne steigen und sich daher auch die Anzahl der relevanten Kriterien in der zweiten und dritten Stufe erhöht.



Gesamteindruck – Kennzeichen eines guten Businessplans

Der Businessplan soll eine umfassende Einschätzung der Chancen und Risiken der Geschäftstätigkeit ermöglichen und dabei übersichtlich und schlüssig bleiben. Für den Erfolg kann die Beachtung einiger Hinweise und Grundregeln hilfreich sein.

Mit der Geschäftsidee reift nach und nach auch der Businessplan. Zu Beginn werden einige wenige Themen bearbeitet, neue kommen hinzu. Aufgrund neuer Erkenntnisse müssen einzelne Aspekte immer wieder überarbeitet und aktualisiert werden. Die Annahmen, Projektionen und Ergebnisse müssen aufeinander abgestimmt werden, um inhaltliche Fehler zu vermeiden. Die Arbeit wird durch ein vorausplanendes Vorgehen erleichtert.

Trotz aller „Lebendigkeit“ des Businessplans ist es wichtig, dass die einzelnen Kapitel des Geschäftskonzeptes in sich, aber auch im Gesamtzusammenhang schlüssig sind. Zwischen den einzelnen Aussagen im Businessplan

besteht eine Kausalität, die du dir immer wieder vor Augen führen solltest. Notiere dir gegebenenfalls Querverweise in den Entwürfen deines Geschäftskonzeptes, um Anpassungen von Annahmen und Aussagen auch an anderen Stellen berücksichtigen zu können.

Durch klare Strukturierung und Herausarbeiten der wesentlichen Informationen kannst du dir die Orientierung erleichtern. Dazu gehört, die Themen zu nummerieren und alle Querverweise zu notieren. Besser als zu ausführliche Darstellungen von Details sind das Setzen von Prioritäten und die Konzentration auf das Wesentliche. Dabei sollten alle Themen knapp, aber dennoch vollständig behandelt werden. Jeder Plan sollte vor der endgültigen Vorlage – wenn irgendwie möglich – einem Testpublikum präsentiert werden, um unverständliche Passagen herauszufiltern oder zusätzlichen Klärungsbedarf zu ermitteln.

Wenn es um die Darstellung der eigenen guten Idee geht, gerät so manche:r gern ins Schwärmen. Trotz aller wünschenswerten Begeisterung sollte der Ton sachlich bleiben und den Leser:innen die Möglichkeit geboten werden, die vorgebrachten Argumente sorgfältig gegeneinander abzuwägen. Eine zu überschwängliche Darstellung als Werbetext wirkt eher störend; sie erzeugt Skepsis und Voreingenommenheit. Genauso schädlich ist eine zu kritische Darstellung des eigenen Projektes unter Hinweis auf diverse Fehleinschätzungen und Fehler der Vergangenheit. Sie lässt Zweifel an der Fähigkeit und an der Motivation aufkommen. Angaben im Businessplan sollten sachlich richtig und nach bestem Wissen und Gewissen gemacht werden. Schwächen sollten nie ohne geplante oder bereits eingeleitete Schritte zur Verbesserung diskutiert werden.

An der Erstellung eines Businessplans arbeiten in der Regel mehrere Personen. Am Ende müssen die Arbeiten „konsolidiert“ werden, damit es zu keinem bunt zusammengewürfelten Dokument kommt, das sich in Darstellungsart und -tiefe unterscheidet. Vorteilhaft ist es deshalb, wenn eine Person die Endfassung übernimmt.

Schließlich sollte der Businessplan auch optisch einheitlich wirken. Dazu gehören eine an Strukturen und Inhalte gekoppelte Verwendung von Schriftarten, eine saubere Einbindung von aussagefähigen Grafiken sowie gegebenenfalls eine Kopfleiste mit Firmenlogo. Bedenke, dass der Businessplan als eine Art „Visitenkarte“ deines Vorhabens wirkt. Der erste Eindruck kann entscheidend sein. Beispiel: Wenn du eine Geschäftsidee verwirklichen möchtest, die von Ideenreichtum, Kreativität und Design lebt, sollte auch der Businessplan optisch Entsprechendes vermitteln.

Achtung: Bereits vor Erstellung des Geschäftskonzeptes solltest du dir mit den genannten Kennzeichen eines guten Businessplans vertraut machen. Im Wettbewerb wird der Gesamteindruck von den Juror:innen erst nach dem Lesen des Businessplans bewertet.

Leitfragen zum Gesamteindruck (ab Stufe 1)

- Ist der Businessplan einfach, verständlich (auch für technische Laien) und prägnant formuliert?
- Ist der Businessplan inhaltlich schlüssig? Ist ein roter Faden erkennbar?
- Ist der Businessplan klar gegliedert und übersichtlich gestaltet (Deckblatt, Inhaltsverzeichnis, Gliederung, Seitennummerierung, einheitliche Schriftart)?
- Hat der Businessplan einen für dein Unternehmen angemessenen Umfang?
- Berücksichtigt der Businessplan die Handlungsfelder und Ziele einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung?



1. PHASE

BPW Plan

Zusammenfassung (Executive Summary)

Die Zusammenfassung stellt einen wesentlichen Bestandteil des Businessplans dar, da sie neben dem optischen Erscheinungsbild eine Art „ersten Eindruck“ vermittelt. Die Zusammenfassung soll das Interesse der Leser:innen, in der Regel also der potenziellen Kapitalgeber:innen, wecken. Sie enthält einen kurzen Abriss aller wichtigen Aspekte des Businessplans, stellt also quasi die Quintessenz der folgenden Kapitel dar. Insbesondere sollte sie Auskunft geben über das Produkt / die Dienstleistung an sich, das Alleinstellungsmerkmal und den Nutzen für Kund:innen, Zielgruppen, das Marktpotenzial und die Konkurrenzsituation, die Kompetenz des Gründungsteams sowie deren Verantwortungsbereiche, über den Kapitalbedarf und die erwartete Rentabilität.

Kapitalgeber:innen schauen sich immer zuerst die Zusammenfassung an; meist wird sie nur überflogen. Die Qualität der Zusammenfassung allein wird Entscheidungsträger:innen kaum dazu bewegen, dein Vorhaben zu finanzieren. Sie kann diese jedoch davon überzeugen, dies nicht zu tun! Durch eine klare und schlüssige Darstellung deines Gründungsvorhabens belegst du deine Kompetenz. Gehe daher bei der Erstellung der Zusammenfassung besonders sorgfältig vor, denn die Qualität der Zusammenfassung entscheidet darüber, ob der gesamte Businessplan gelesen wird.

Die Zusammenfassung ist ein eigenständiger Bestandteil des Businessplans. Sie sollte keine Informationen enthalten, auf die im späteren Verlauf nicht vertiefend eingegangen wird. Du solltest sie stets einer kritischen Überprüfung unterziehen, insbesondere dann, wenn Bausteine des Konzepts sich verändern oder hinzukommen. Frage dich, ob du hier wirklich das Wesentliche deines Geschäftskonzepts herausgefiltert und präzise formuliert hast.

Zu einer guten Zusammenfassung gehört auch eine prägnante Aussage zum Thema „Nachhaltigkeit“ (vgl. Kapitel „Nachhaltige Unternehmensentwicklung“). Du solltest dabei jeweils ein oder zwei aussagekräftige Sätze zu folgenden Fragen einfügen: 1. Zu welchen gesellschaftlichen oder ökologischen Nachhaltigkeitsherausforderungen (Bildung, Gesundheit, Klimaschutz, Ressourceneffizienz etc.) tragen die Produkte oder Dienstleistungen auf welche Weise bei? 2. Welche Nachhaltigkeitsziele strebst du mit dem Gründungsvorhaben/Unternehmen an? Du solltest dabei auch auf detaillierte Ausführungen in den verschiedenen Kapiteln des Businessplans verweisen.



Es empfiehlt sich, die Zusammenfassung immer als Letztes zu schreiben, auch wenn sie am Anfang steht. Die Zusammenfassung sollte in fünf bis zehn Minuten gelesen und verstanden werden können. Lass eine Person deines Vertrauens, die keine besonderen Vorkenntnisse hat, die Zusammenfassung lesen.

Produkt/Dienstleistung

Kern eines jeden Geschäftskonzepts sind die klare und übersichtliche Beschreibung des Produkts / der Dienstleistung und eine deutliche Herausarbeitung des Kundennutzens. Verdeutliche, wie sich dein Produkt oder deine Dienstleistung von den bereits am Markt angebotenen unterscheidet. Gehe auf den aktuellen Entwicklungsstand ein und beschreibe die erforderlichen weiteren Schritte.

Produktbeschreibung

Die Leser:innen des Businessplans möchten als Erstes das Produkt / die Dienstleistung kennenlernen und verstehen. Erleichtere es ihnen möglichst durch eine klare, übersichtliche und verständliche Darstellung. Gehe dabei besonders auf die innovativen Merkmale ein, durch die sich dein Produkt oder deine Dienstleistung von denen anderer relevanter Anbieter:innen abhebt (Alleinstellungsmerkmale). Du solltest dabei auch die Stärken und Schwächen deines Produkts / deiner Dienstleistung mit denen vorhandener Konkurrenzprodukte vergleichen. Wichtig sind insbesondere die Vorteile, mit denen du dich gegenüber Konkurrenten:innen am Markt durchsetzen wirst. Ein Alleinstellungsmerkmal ist also ein einzigartiger Wettbewerbsvorteil, mit dem sich das Produkt von denen der Konkurrent:innen absetzt: eine einzigartige Produktinnovation, ein einzigartiger Produktnutzen oder eine einzigartige Produktleistung.

Technische Details solltest du im Interesse von Übersichtlichkeit und Verständlichkeit nur in begrenztem Umfang oder im Anhang darstellen. Um das Lesen zu erleichtern, kannst du für die Beschreibung Illustrationen, Fotos oder Grafiken verwenden.



Kundennutzen – dein Angebot durch die Brille potenzieller Kund:innen

Schlüssel zum Erfolg sind jedoch nicht nur einzigartige Produkte und Dienstleistungen, sondern zufriedene Kund:innen. Deshalb ist es unbedingt erforderlich, die Bedürfnisse der Käufer:innen von Anfang an und zu jeder Zeit in den Mittelpunkt deiner Überlegungen und deines Handelns zu stellen. Die Kund:innen werden das Produkt oder die Dienstleistung nur kaufen, wenn sie davon einen langfristigen Nutzen haben. Du löst mit deinem Angebot ein Problem der Kund:innen bzw. verschaffst ihnen durch das Angebot einen Vorteil. Dieser Nutzen muss für die Käufer:innen höher sein als der, der durch den Erwerb eines Konkurrenzproduktes bzw. durch den Verzicht auf den Erwerb entsteht. Hierfür ist es allerdings zwingend erforderlich, dass du die Bedürfnisse, Wünsche und Probleme potenzieller Kund:innen kennst.

Wichtig ist also nicht nur, dass das Angebot aus deiner Sicht einen Nutzen für deine Kund:innen hat, sondern dass du ihn konkret fokussieren kannst und sowohl Kapitalgeber:innen als auch Käufer:innen ihn auf einen Blick erkennen. Schildere daher die Kundenbedürfnisse bzw. das Problem, das du mit deinem Produkt oder deiner Dienstleistung lösen willst, aus der Sicht der Kund:innen und versuche hervorzuheben, welchen besonderen Nutzen es ihnen bietet.

Die Kund:innen kaufen also aus ihrer Sicht kein Produkt mit technischen Details, sondern z. B. Informationsvorsprung, Arbeitserleichterung, Zeitersparnis, technisches Neuland, Qualitätsverbesserungen, Kostenersparnis, Lebensgefühl, Statussymbole, Individualität, ein gutes Gewissen.

Sie kaufen kein Gerät, welches eine bestimmte Anzahl von Aufgaben pro Zeiteinheit ausführt, sondern ein Gerät, das ihnen 25 Prozent Zeit und 15 Prozent Kosten erspart. Ein ausschließlich niedriger Produktpreis ist nicht als Kundennutzen zu verstehen. Oder, sofern den Kund:innen dies lohnenswert erscheint, ein Produkt, das bei gleicher Leistung die Umwelt weniger belastet.

Um den Käufer:innen spezifische (Problem-) Lösungen anbieten zu können, musst du natürlich wissen, was deine Kund:innen überhaupt möchten. Begehe hier nicht den Fehler, die Antwort auf diese Frage selbst zu geben, sondern beschaffe dir Informationen von der „Basis“ und frage nach, wie dein Angebot sein müsste, damit es gekauft wird.

Zielgruppen

Allgemein nennt man die potenziellen Kund:innen, die du mit deinem Produkt/deiner Dienstleistung ansprechen möchtest, „Zielgruppen“.

Aus der Beschreibung des Kundennutzens kannst du direkt deine Zielgruppen ableiten, denn nicht jede/r wird aus deinem Angebot in gleichem Maße einen Vorteil ziehen können. Die Darstellung der Zielgruppen bildet die Grundlage für deine Marktanalyse und das Marketing. In diesem Kapitel beginnst du damit, die von dir anvisierten Zielgruppen grob einzugrenzen. Versuche dabei, dich auf die potenziellen Kundengruppen zu konzentrieren, die einen besonders großen Nutzen von deinem, Produkt bzw. deiner Dienstleistung haben und von denen du eine erfolgreiche Resonanz erwartest. Deine Zielgruppen sollten sich grundsätzlich dadurch kennzeichnen, dass sie zahlungsbereit und groß sind, sodass du ausreichend Umsatz generieren kannst. Deine Zielgruppen sollten so eingegrenzt sein, dass sie von möglichst wenig Konkurrent:innen angesprochen werden.



Es sollte ein logischer Zusammenhang zwischen dem Kundenbedürfnis bzw. zu lösender Problematik, dem Kundennutzen und erster Zielgruppeneingrenzung bestehen.

Interessengruppen

Definiere neben den Zielgruppen auch Interessengruppen, die durch deine unternehmerischen Entscheidungen berührt werden. Mitarbeiter:innen und Kund:innen sollte jedes Unternehmen beachten, aber wer gehört noch dazu? Die Ansprüche von Interessengruppen an Transparenz und Mitsprache wachsen. Die Unternehmenskultur sollte diesen gesellschaftlichen Trend widerspiegeln – zum Mehrwert von Umwelt und Gesellschaft, aber vor allem zum Schutz des Geschäftsmodells.

Entwicklungsstand

Die Beschreibung des Entwicklungsstands ist für Kapitalgeber:innen von wesentlicher Bedeutung. Aus den hier enthaltenen Informationen lassen sich nicht zuletzt Rückschlüsse auf das Risiko deines Vorhabens ziehen. Erläutere, auf welchem Entwicklungsstand sich dein Produkt bzw. deine Dienstleistung auf dem Weg zur Marktreife befindet. Falls ein Prototyp existiert, solltest du dies explizit erwähnen. Gehe gegebenenfalls auch auf Pilotkund:innen ein, die dein Produkt oder deine Dienstleistung bereits anwenden.

Risiken, die sich auf die Umsetzung deiner Idee auswirken können, liegen in der Nachahmung der Idee durch Wettbewerber:innen und gegebenenfalls in gesetzlichen Anforderungen (Zertifizierungen, Genehmigungen etc.), die dein Produkt oder deine Dienstleistung erfüllen muss (TÜV, Gesundheitsamt etc.). Gib unbedingt an, welche Genehmigungen und Zulassungen beschafft werden müssen, bereits bestehen oder beantragt sind. Sofern du Lizenzen erwerben musst, um dein Angebot auf den Markt zu bringen, solltest du auch darauf eingehen. Beschreibe zudem, worin die Innovation des Produkts bzw. der Dienstleistung liegt, welchen Vorsprung du gegenüber den Mitbewerber:innen hast und wie du dich und deinen Vorteil schützen kannst. Gehe auch auf erteilte oder angestrebte Patente, Gebrauchsmuster oder Geschmacksmuster ein.

Leitfragen zum Produkt / zur Dienstleistung (ab Stufe 1)

Produktbeschreibung:

- Was ist dein Produkt / deine Dienstleistung (Software zur ..., Gerät zum ..., Dienstleistung, mit der ...)?
- Welche Konkurrenzprodukte / -dienstleistungen existieren bereits?
- Welches Alleinstellungsmerkmal hebt dein Angebot von den Konkurrenzangeboten ab?
- Was ist an deinem Produkt bzw. deiner Dienstleistung und/oder seiner Entstehung nachhaltig?

Kundennutzen und Zielgruppen:

- Welches Problem oder welches Bedürfnis haben deine Kund:innen?
- Welchen besonderen Nutzen hat dein Angebot aus Sicht der Kund:innen?
- Welche Zielgruppe(n) (potenzielle Kund:innen) kannst du mit deinem Produkt / deiner Dienstleistung ansprechen?
- Wie stehen deine potenziellen Kund:innen zum Thema Nachhaltigkeit (LOHAS*, Zahlungsbereitschaft, Statusbewusstsein)?

Entwicklungsstand:

- In welchem Stadium der Entwicklung befindet sich dein Produkt / deine Dienstleistung?
- Welche Entwicklungsschritte planst du?
- Gibt es einen Prototyp?
- Mit welchen Entwicklungskosten musst du rechnen?
- In welchen Bereichen können Entwicklungsrisiken auf dich zukommen und wie wirst du diese Probleme lösen?
- Wie sieht der aktuelle Stand der Technik aus?
- Wie ist der Entwicklungsstand deiner Wettbewerber:innen (soweit bekannt)?
- Welche Genehmigungen und Zulassungen sind erforderlich, um dein Produkt / deine Dienstleistung auf den Markt zu bringen?
- Wie schützt du deine Innovation?
- Wie hältst du deinen innovativen Vorsprung vor Wettbewerber:innen?
- Berücksichtigst du Aspekte der Nachhaltigkeit in allen Produktionsstufen (Lieferant:innen, Herstellung, Lieferung)?
- Inwieweit ist Nachhaltigkeit für dein Wettbewerbsumfeld bereits ein Thema?
- Welche besonderen Chancen und welche Risiken ergeben sich für dich durch die Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte?

* Das Akronym LOHAS bezeichnet Personen, die einen Lebensstil pflegen, der von Gesundheitsbewusstsein und -vorsorge sowie der Ausrichtung an Prinzipien der Nachhaltigkeit geprägt ist (nach engl. Lifestyles of Health and Sustainability): Im Marketing handelt es sich um einen entsprechenden Konsumententyp (Quelle: de.wikipedia.org).

Gründungsteam

Der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt häufig mit den Persönlichkeiten und Kompetenzen des Gründungsteams. Als Unternehmer:in musst du dein Vorhaben umsetzen und vorantreiben. Das Gründungsteam kann sich aus einer Gründerin, einem Gründer oder auch mehreren Mitgliedern zusammensetzen. In diesem Kapitel dokumentierst du, dass du in der Lage bist, das Unternehmen erfolgreich aufzubauen. Es geht also um deine Managementqualitäten.



Nimm beim Schreiben dieses Kapitels an, dass du dich als Einzelperson oder als Team für dein zukünftiges Unternehmen bewirbst. Entsprechend solltest du die Leser:innen überzeugen. Ein Fünkchen Begeisterung und Motivation kann hier nicht schaden.

Erfolgreich im Team

Der Aufbau eines Unternehmens erfordert vielerlei Fähigkeiten und Talente, die kaum eine Person allein auf sich vereinen kann. Je nach Situation sind z. B. Besonnenheit oder Entscheidungsfähigkeit, Detailgenauigkeit oder strategischer Weitblick, Teamfähigkeit oder Durchsetzungsvermögen gefragt. Die Arbeit in einem Gründungsteam bringt den Vorteil, dass Aufgaben und Verantwortungen auf mehrere Schultern verteilt werden können. Oft bringt das erfolgreiche Zusammenspiel verschiedener Charaktere die optimale Lösung hervor. Wenn es dir gelingt, die Kompetenzen verschiedener Personen optimal zu kombinieren und ein komplementäres Team zu bilden, gewinnst du einen wichtigen Vorteil. Du solltest dir bewusst sein, welche Stärken und Schwächen in deinem Team vorhanden sind und Strategien entwickeln, um ein gemeinsames Handeln sicherzustellen. Dabei ist es wichtig, dass alle Mitglieder des Teams die gleiche Vision haben.

Beschreibung der Gründungsmitglieder und ihrer relevanten Kompetenzen

Stell dich in diesem Kapitel zusammen mit den anderen Gründungsmitgliedern vor (Namen, Alter etc.) und beschreibe deren Kompetenzen. Verzichte dabei auf das bloße Aneinanderreihen von bisherigen Tätigkeiten. Dokumentiere, welche deiner Kompetenzen für den Erfolg des Unternehmens von Bedeutung sind. Erläutere also, inwiefern deine Kompetenzen dem zukünftigen Unternehmen von Nutzen sein werden und welche zukünftigen Aufgabenbereiche für dich und das Gründungsteam vorgesehen sind.

Zu berücksichtigen sind hier nicht nur fachliche, sondern auch kaufmännische Kompetenzen, die ebenso unentbehrlich für den Erfolg des Unternehmens sind. Wichtig sind in diesem Zusammenhang vor allem relevante praktische Erfahrungen, z. B. im Zusammenhang mit Vertriebs- und Führungsaufgaben oder fundierte Branchenkenntnisse. Berücksichtige jedoch auch die Bedeutung von persönlichen Kompetenzen wie Zielorientierung, Belastbarkeit, Kommunikations- oder Teamfähigkeit. Je größer und komplexer das Projekt ist, desto höher sind auch die Anforderungen an dich als Unternehmer:in.

Wenn du dein Unternehmen während oder unmittelbar nach dem Studium gründest, hast du meist noch keine Berufserfahrungen, die die Kapitalgeber:innen aber gern sehen würden. Hier ist es wichtig, Ersatzqualifikationen anzugeben. Dazu gehören die Leitung von Gruppen und Seminaren ebenso wie die Mitarbeit in Gremien oder in Verbänden. Auch Praktika und Auslandsaufenthalte sollten genannt werden. Interessant ist auch, wenn ein Team über Jahre in der Forschung zusammengearbeitet hat und die Ergebnisse nun im Rahmen des Unternehmens zu einem Produkt entwickelt werden sollen (Spin-off).

Bitte füge Lebensläufe und Referenzen dem Anhang bei, sodass sich die Leser:innen des Geschäftskonzeptes bei Bedarf zusätzlich einen Überblick verschaffen können.



Schließen von Lücken

Erstelle gedanklich Anforderungsprofile für die wichtigsten Bereiche des Unternehmens und arbeite heraus, welche Kompetenzen und Erfahrungen dort erforderlich sind. Vergleiche diese Anforderungen mit den Fähigkeiten, die du und dein Gründungsteam mitbringst. Wenn du auf Lücken stößt, solltest du erläutern, wie und zu welchem Zeitpunkt du diese Lücken schließen möchtest. Berücksichtige dabei insbesondere auch kaufmännische Lücken.

Es ist grundsätzlich nicht erforderlich, alle wichtigen Positionen im Unternehmen sofort zu besetzen, das wäre eher ein Fall von unkontrollierter Kostenverursachung. Sinnvoller ist es, einen umsichtigen Personal-aufbau zu betreiben, der sich an den Erfordernissen des Unternehmens orientiert und vorübergehend auch mit Teilzeitkräften und externen Dienstleister:innen arbeiten kann.

Schlüsselpersonen

Es empfiehlt sich, auch auf Schlüsselpersonen einzugehen, die neben den Gründungsmitgliedern eine wesentliche Rolle für das Unternehmen spielen (z. B. Know-how-Träger:innen, Personen mit wichtigen Kontakten zu Kund:innen). Erläutere insbesondere, inwiefern Abhängigkeiten von diesen Personen bestehen und wie sie an das Unternehmen gebunden werden können. Bedenke, dass eine starke Abhängigkeit von bestimmten Personen ein Risiko für dein Unternehmen darstellen kann. Zeige gegebenenfalls eine Lösung auf, für den Fall, dass wichtige Partnerschaften auf halbem Weg aussteigen.

Einkommen der Gründungsmitglieder

Auch Angaben zum geplanten Einkommen der Gründungsmitglieder (Unternehmerlohn) sollten in diesem Kapitel vorhanden sein. Als Basis kannst du dich z. B. an früheren Gehältern oder veröffentlichten Durchschnittswerten orientieren. Du solltest dir dabei einerseits einen Verdienst einräumen, mit dem du deinen Lebensunterhalt angemessen bestreiten kannst. Andererseits solltest du die finanzielle Lage des Unternehmens in der Startphase nicht durch überzogene Gehaltszahlungen strapazieren.

Leitfragen zum Gründungsteam (ab Stufe 1)

- Werden Gründungsteam und Kompetenzen dargestellt?
- Was zeichnet die einzelnen Mitglieder des Gründungsteams aus: Ausbildung, praktische Erfahrungen, Vorkenntnisse, Erfolge, berufliche Qualifikationen, unternehmerische Erfahrung?
- Welche kaufmännischen, fachlichen/technischen und persönlichen Kompetenzen sowie Erfahrungen sind relevant für den Erfolg des Unternehmens?
- Welche Rollen nehmen die Gründer:innen aufgrund ihrer Qualifikationen im Unternehmen ein?
- Ist das Thema Nachhaltigkeit einem Teammitglied eindeutig zugeordnet?
- Sind dem Anhang Lebensläufe der Gründungsmitglieder beigefügt?

Schließen von Lücken:

- Decken sich die Anforderungsprofile der wichtigsten Bereiche des Unternehmens mit den Kompetenzprofilen der Gründer:innen (kaufmännische, fachliche bzw. technische Kenntnisse)?
- Welche Kompetenzlücken ergeben sich und wie werden diese geschlossen?

Schlüsselpersonen und Ausstiegsszenario:

- Gibt es Schlüsselpersonen außerhalb des Gründungsteams, die für den Unternehmenserfolg von Bedeutung sind?
- Wie können Schlüsselpersonen an das Unternehmen gebunden werden?
- Gibt es ein Ausstiegsszenario, wenn ein Mitglied/Mitglieder das Team verlassen muss/müssen oder will/werden?

Einkommen der Gründungsmitglieder:

- Hast du Überlegungen zum kalkulatorischen Unternehmerlohn angestellt?



2. PHASE

BPW Plan

Marktanalyse

Gute Kenntnisse von Markt und Wettbewerb sind ausschlaggebend für den Erfolg deines Unternehmens. Wie bereits im Kapitel Produkt/Dienstleistung beschrieben, werden die Kund:innen dein Produkt oder deine Dienstleistung nur kaufen, wenn sie sich davon einen speziellen Nutzen versprechen. Da du in der Regel nicht der/die einzige Akteur:in in einem Markt bist, ist dein konkreter Kundennutzen immer auch abhängig von den Angeboten deiner Wettbewerber:innen.

Für dich und deine Wettbewerber:innen ist daher entscheidend, wie sich der Zielmarkt als Ganzes entwickelt und welchen Einflussfaktoren er unterliegt. Diese solltest du berücksichtigen, da sich hieraus zwar Chancen, aber auch Risiken für das Unternehmen ergeben können. Bei der Marktanalyse betrachtest du genau den Markt, die Kund:innen und die Wettbewerber:innen für dein Produkt oder deine Dienstleistung. Gleichzeitig hilft dir die Marktanalyse, das Marktpotenzial für dein Vorhaben abzuschätzen und zu bestimmen, wo und wie du dein Unternehmen am Markt positionieren willst.

Beschreibung des Gesamtmarktes

Ordne zunächst deinem Produkt bzw. deiner Dienstleistung einen Gesamtmarkt (eine Branche, z. B. Software, Laser, Medizintechnik, Gastronomie, Wellness, Messen usw.) zu. Überlege dabei, mit welchen Produkten oder Dienstleistungen dein Angebot ersetzt werden kann. Wenn du diese sogenannten Substitutionsgüter definiert hast, bist du auf dem besten Weg, deinen Markt zu bestimmen.

Beschreibe die Größe des definierten Gesamtmarktes (z. B. Verkaufsstückzahlen oder Umsatz) sowie das erwartete Wachstum und andere relevante Trends. Untersuche auch äußere Faktoren, die mittelfristig den gesamten Markt oder die Branche (einschließlich der Wettbewerber) verändern könnten, und stelle heraus, welche Relevanz diese Faktoren für dein Unternehmen haben. Dazu gehören neben gesamtwirtschaftlichen, soziodemografischen und technologischen Entwicklungen auch die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen.

Marktsegmentierung und Marktpotenzial

Eine der wichtigsten Angaben im Businessplan ist das Marktpotenzial. Das Marktpotenzial gibt die Gesamtheit möglicher Absatzmengen eines Marktes für ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung an. Das Marktpotenzial ermittelst du für dein Produkt bzw. deine Dienstleistung bezogen auf die von dir anvisierte(n) Zielgruppe(n), also für einen bestimmten Teilbereich des oben beschriebenen Marktes (für ein bestimmtes Marktsegment).

Der allgemeinen Einschätzung zum Markt schließt sich also eine Segmentierung des Marktes – sprich die Bestimmung der Zielgruppen – an. Dazu empfiehlt es sich, die potenziellen Kund:innen des Zielmarktes zunächst nach geeigneten Kriterien in Kundengruppen (Marktsegmenten) zusammenzufassen, um für diese Marktsegmente dann die gegenwärtigen und zukünftigen Verkaufsstückzahlen abschätzen zu können.

Die Einteilung in Marktsegmente ermöglicht dir außerdem, dein Angebot auf diese Kund:innen zielgenau und effizient auszurichten. Die Segmentierungskriterien sind von dir frei wählbar, allerdings solltest du beachten, dass Anzahl und Kaufverhalten der Kund:innen in den jeweiligen Segmenten ermittelbar sind und die Kund:innen eines Segments jeweils mit derselben Absatzstrategie zu erreichen sind.

Mögliche Kriterien für die Segmentierung in Konsumgütermärkten sind z. B.:

- Geografische Kriterien: Länder, Regionen, Städte, Bezirke etc.
- Demografische Kriterien: Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf, Bildungsstand etc.
- Psychografische Kriterien: Einstellungen/Haltungen, Freizeitbeschäftigungen, Mediennutzung, Lifestyle
- Verhaltensmerkmale beim Einkauf: Marken-, Preisbewusstsein, zentraler oder dezentraler Einkauf etc.
- Verhaltensmerkmale bei der Nutzung: Häufigkeit des Produktgebrauchs, Anwendung des Produkts etc.

Mögliche Kriterien für die Segmentierung in Investitionsgütermärkte sind z. B.:

- Demografische Kriterien: Firmengröße, Branche, Lage
- Operative Kriterien: eingesetzte Technologien und Standards
- Einkaufsverhalten: zentraler oder dezentraler Einkauf, Einkaufskriterien, Verträge mit Lieferanten:innen, Entscheidungsstrukturen, Bestellumfänge etc.
- Nutzungsverhalten: Häufigkeit der Nutzung/Bestellung, Anforderungen an Service und Wartung etc.

Ermittle pro Segment die Anzahl der potenziellen Kund:innen und schätze die entsprechend abzusetzenden Verkaufsstückzahlen für einen gewählten Zeitraum ein.



Wettbewerber:innen

Untersuche schließlich die wichtigsten Wettbewerber:innen, die in den für dich relevanten Marktsegmenten vergleichbare Produkte oder Dienstleistungen anbieten oder zukünftig anbieten könnten. Gehe dabei insbesondere auf Verkaufsstückzahlen, Umsätze, Preisgestaltung, Wachstum, Marktanteil, Standort, Vertriebsweg, Service, Image ein. Stelle die Stärken und Schwächen deiner wichtigsten Wettbewerber:innen deinem eigenen Profil gegenüber. Wenn du dies in einer Tabelle darstellst, kannst du den Leser:innen schnell und übersichtlich die Stärken und Schwächen deines eigenen Angebots im Vergleich zur Konkurrenz vermitteln. Erläutere Maßnahmen, um eventuellen Schwächen zu begegnen, und überlege, wie nachhaltig der von dir beschriebene Wettbewerbsvorteil sein wird. Achte bei der Konkurrenzbetrachtung auch auf indirekte Wettbewerber:innen.

Stelle zudem Überlegungen dazu an, inwiefern es Barrieren in deinem Zielmarkt gibt, die neuen Anbieter:innen den Eintritt in den Markt erschweren (hohe Investitionskosten, staatliche Monopole, hohe Entsorgungskosten, bestehender Patentschutz, Know-how-Vorsprung, Kostenvorsprünge durch Betriebsgrößenvorteile etc.) und wie du diese überwinden möchtest. Berücksichtige dabei auch mögliche Reaktionen der Wettbewerber:innen auf deinen Markteintritt und plane entsprechende Strategien, um darauf vorbereitet zu sein.

Informationsquellen

Inhalt und Umfang von Marktanalysen sind immer eine Sache der verfügbaren Informationen. Kapitalgeber:innen erwarten, dass die üblicherweise verfügbaren Informationen beschafft und ausgewertet werden. Auch die durch Befragungen von potenziellen Kund:innen beschaffbaren Informationen gehören dazu. Hier ist sicher an der einen oder anderen Stelle Kreativität gefragt. Nutze alle verfügbaren Informationsmöglichkeiten. Kein/e Kapitalgeber:in erwartet hingegen, dass du teure Marktstudien in Auftrag gibst.

Vorsichtig sollte man mit der Aussage sein, es gebe keine Marktdaten. Kapitalgeber:innen wissen sehr gut, welche Daten beschafft werden können. Als Informationsquellen für die Recherchen bieten sich die Statistischen Bundes- und Landesämter, Kammern und Industrieverbände sowie Banken und Versicherungen an. Wirtschaftsdatenbanken, Fachzeitschriften und Unternehmensprospekte vermitteln Fachinformationen aus der jeweiligen Branche. Sehr effizient sind Gespräche mit Kund:innen und Wettbewerber:innen, vor allem auf Fachmessen.



Die Summe der zusammengetragenen Einzelinformationen ergibt in der Regel keine direkte Antwort auf deine Fragen. Du solltest an dieser Stelle mit begründbaren Annahmen und Schätzungen arbeiten. Diese sollten allerdings auf einer sicheren Basis aufbauen, logisch nachvollziehbar und vor allem plausibel sein.

Leitfragen zur Marktanalyse (ab Stufe 2)

Beschreibung des Gesamtmarktes:

- In welchem Gesamtmarkt/welcher Branche bewegt sich dein Unternehmen?
- Wie hat sich die Branche in der Vergangenheit entwickelt und wie sieht die derzeitige Situation aus?
- Welche Trends bzw. Prognosen sind für dich wichtig?
- Wie groß ist der Gesamtmarkt/die Branche insgesamt (Verkaufsstückzahlen/Umsatz)?
- Welche äußeren Faktoren beeinflussen die Branche (politisch, rechtlich, technologisch etc.)?
- Inwieweit haben diese Einfluss auf dein Unternehmen?
- Welche Erfolgsfaktoren kennzeichnen die Branche?
- Welche Rolle spielen Innovation und technischer Fortschritt?
- Welche Rolle spielen Aspekte der Nachhaltigkeit auf dem Markt für dein Unternehmen?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich für dein Unternehmen durch Nachhaltigkeitstrends in der betreffenden Branche?

Marktsegmentierung und Marktpotenzial:

- Nach welchen Kriterien kann die Branche, in der du agieren möchtest, segmentiert werden?
- Welche Teilmärkte (Marktsegmente) ergeben sich daraus?
- Was kennzeichnet deinen Teilmarkt (Marktsegment)?
- Wie groß ist die Zahl potenzieller Kund:innen und wie hoch sind die Verkaufsstückzahlen in deinem Segment (Marktpotenzial)?
- Welche Kaufmotive und -gewohnheiten hat/haben die Zielgruppe(n) (potenzieller Kund:innen) auf deinem Teilmarkt (Marktsegment)?
- Welche Erwartungen hat deine Zielgruppe an das Produkt/die Dienstleistung und das Unternehmen bezüglich Nachhaltigkeit?

Wettbewerber:innen:

- Wer sind die wichtigsten Wettbewerber:innen?
- Welche Zielgruppe(n) (potenziellen Kund:innen) sprechen eure Wettbewerber:innen an?
- Welche Marktanteile halten eure Wettbewerber:innen (soweit bekannt)?
- Welche Stärken und Schwächen haben deine Wettbewerber:innen (Image, Service, Innovation, Standort etc.)?
- Sind Neuentwicklungen von den Wettbewerber:innen zu erwarten?
- Sind die Kund:innen an die Wettbewerber:innen gebunden?
- Welche Ersatzprodukte/Dienstleistungen gibt es für dein Produkt/diene Dienstleistung auf dem Markt?
- Wie nachhaltig wird dein Wettbewerbsvorteil sein?
- Wie werden die Wettbewerber:innen auf deinen Markteintritt reagieren?
- Welche Markteintrittsbarrieren bestehen und auf welche Weise ließen sich diese überwinden?
- Kannst du durch die Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte einen Wettbewerbsvorteil erlangen?

Informationsquellen:

- Sind deine Schätzungen logisch nachvollziehbar?
- Auf welche Quellen stützen sich deine Schätzungen?

Marketing

Wenn du dem Prinzip folgst, dass nicht die Geschäftsidee, sondern die Kund:innen im Mittelpunkt des Unternehmens stehen, handelst du nach den klassischen Grundsätzen des Marketings. Obwohl oft gleichgesetzt, ist Marketing weit mehr als „Werben“. Marketing ist die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die Kund:innen. Der Marketingplan ist damit ein Kernpunkt des Businessplans.

In deinem Marketingkonzept stellst du dar, wie du den Markteintritt organisieren und das angestrebte Marktpotenzial, das du in der Marktanalyse ermittelt hast, erschließen willst. Zu einem vollständigen Marketingkonzept gehören die Elemente Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Vertriebspolitik („Marketingmix“), die aufeinander abgestimmt sein müssen. Hast du dich beispielsweise für eine Produktpolitik entschieden, die großen Wert auf ökologische Aspekte legt, muss dieser Zusatznutzen der Zielgruppe auch deutlich gemacht werden (Kommunikationspolitik). Dein Produkt wird möglicherweise teurer sein als Produkte der Mitbewerber:innen, die ökologische Aspekte unberücksichtigt lassen. Auch deine Vertriebspolitik sollte die Besonderheit deines Produktes betonen.

Produktpolitik

Im Kapitel Produkt/Dienstleistung hast du dein Angebot grundsätzlich beschrieben. Hier beantwortest du nun die Frage, ob du zur optimalen Befriedigung der Kundenbedürfnisse nur ein Produkt bzw. eine Dienstleistung oder mehrere Produkte/Dienstleistungen anbieten möchtest (Ein- oder Mehrproduktstrategie) und ob dein Produkt oder deine Dienstleistung für verschiedene Zielgruppen in unterschiedlicher Form angeboten wird (Produktvarianten). Darüber hinaus legst du fest, ob du Produktmodifikationen (ständige Anpassung des Produkts an neue Trends) oder Produktinnovationen planst. In diesen Bereich gehört auch das Thema Markenpolitik.

Preispolitik

Die Preisgestaltung orientiert sich primär an der Frage der Zahlungsbereitschaft der Kund:innen, das heißt an der Frage, welcher Preis am Markt akzeptiert wird. Welchen Preis du erzielen kannst, hängt also ganz davon ab, wie viel der Nutzen des Angebots den Kund:innen wert ist. Im Kapitel Produkt/Dienstleistung hast du deinen Kundennutzen beschrieben, gegebenenfalls bereits quantifiziert. Lege in Anlehnung daran eine Preisspanne für deine Angebote fest. Die Auswahl hängt davon ab, ob du mit niedrigem Preis und hohen Stückzahlen den Markt rasch durchdringen („Penetration-Strategie“) oder ob du mit einem hohen Preis möglichst hohe Erträge abschöpfen möchtest („Skimming-Strategie“). Auch wenn du zunächst mit einer Penetration-Strategie Marktanteile erobern willst, solltest du dir bewusst sein, dass dies nur dann sinnvoll ist, wenn du die gewonnene Marktposition danach nutzt, um Gewinne zu erzielen. Die Skimming-Strategie kann dir in relativ kurzer Zeit hohe Erträge verschaffen, lockt jedoch meist neue Wettbewerber:innen in den Markt. Denke darüber nach, durch welche Maßnahmen du den Eintritt neuer Konkurrent:innen in den Markt so unattraktiv wie möglich machen möchtest (Markteintrittsbarrieren). Beide Strategien haben Vor- und Nachteile. Bei der Penetration-Strategie sind beispielsweise meist höhere Anfangsinvestitionen erforderlich, um der höheren Nachfrage gerecht zu werden. Unternehmen mit sehr hohen Fixkosten müssen hingegen schnell ein breites Publikum finden, um ihre Kosten zu decken.

Verliere bei der Preisfindung deine eigenen Herstellungskosten also nicht aus den Augen.



In der Marktanalyse hast du die Verkaufsstückzahlen geschätzt, die du in einem bestimmten Zeitraum absetzen möchtest. Da du den Preis für dein Angebot festgelegt hast, ermittelst du nun deine Planumsätze.



Stelle auch Überlegungen zur Zahlungspolitik an. Wenn du Rabatte und Zahlungsziele gewähren möchtest, solltest du diese in deiner Finanzplanung berücksichtigen.

Kommunikationspolitik

Kund:innen können dein Produkt nur kaufen, wenn sie es kennen und darauf aufmerksam werden. Bleibst du „im Verborgenen“, nützt dir auch der beste Kundennutzen nichts. Mach also von dir „reden“, falle auf, informiere und überzeuge, und verschaffe dir „Gehör“ bei deinen Kund:innen.

In der Kommunikationspolitik beschreibst du alle Instrumente, mit denen du den Kontakt zu Kund:innen herstellen und vertiefen willst. Folgende Instrumente stehen dir grundsätzlich zur Verfügung:

- Klassische Werbung in den gängigen Medien (Presse, Radio, TV, Kino und Internet)
- Direktmarketing (direkte Mailings an ausgewählte Kund:innen, Telefonmarketing, Internet etc.)
- Präsenz auf Messen und Ausstellungen
- Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations – Artikel und Berichte über euch, euer Unternehmen und das/ die Produkt/e – ist eine effiziente und preisgünstige Methode, den Bekanntheitsgrad bei Kund:innen zu steigern
- Besuche bei Kund:innen
- Social Media / Neue Medien

Kommunikation ist unter Umständen teuer. Kalkuliere hier deine Ausgaben genau. Denke daran, dass du auch die Kommunikationsmaßnahmen an deine Zielgruppe und deren Gewohnheiten anpassen musst. Verschiedene Medien erreichen beispielsweise unterschiedliche Zielgruppen, über die du dich im Vorfeld informieren solltest. Bei der Ansprache von Kund:innen solltest du Personen fokussieren, die die Kaufentscheidung letztendlich treffen oder den größten Einfluss darauf haben.

Vertriebspolitik

Die Vertriebspolitik bestimmt, über welche Vertriebskanäle du dein Produkt bzw. deine Dienstleistung absetzen möchtest, das heißt, auf welchem Weg dein Angebot die Kund:innen erreicht. Die Wahl zwischen direkten oder indirekten Vertriebswegen hängt in erster Linie von der Art des Produktes, von der Struktur der Kund:innen sowie der gewählten Preisstrategie ab. Es ist z. B. relevant, wie groß die Zahl der potenziellen Kund:innen ist, welche Art des Einkaufs diese bevorzugen, in welchem Preissegment du dich mit deinem Angebot bewegst, ob das Produkt erklärungsbedürftig ist, ob du das Produkt an Firmen (B2B) oder Endkund:innen (B2C) verkaufst. Grundsätzlich musst du entscheiden, ob du den Vertrieb selbst übernimmst oder eine spezialisierte Dienstleistung einschaltest, da dies wesentlich deine Organisationsstruktur beeinflusst.

Beispiele für Vertriebskanäle

Eigene Vertriebsstellen (Geschäfte) sind interessant, wenn Präsentation und Gestaltung des Angebots für den Absatz wichtig sind und keine große Zahl an Geschäften nötig ist, um den Markt abzudecken. Bedenke, dass für eigene Geschäfte Investitionen erforderlich sind, du jedoch die beste Kontrolle über den Vertrieb behältst.

Fremde Einzelhandelsgeschäfte verkaufen dein Produkt an die Endkund:innen. Beachte dabei, dass das Produkt dem Einzelhandel einen guten Gewinn ermöglichen muss, damit es überhaupt in das Sortiment aufgenommen wird.

Eigene Vertriebsmitarbeiter:innen kannst du einsetzen, wenn du Produkte anbietest, die sehr komplex oder erklärungsbedürftig sind und persönliche Besuche bei Kund:innen erforderlich machen. Bedenke, dass die Zahl der Kund:innen hierfür nicht unbeschränkt groß sein kann und dass eigene Mitarbeiter:innen relativ teuer sind.

Externe Vertreter:innen vertreiben als Agenten die Produkte verschiedener Hersteller. Dieser Weg bietet sich an, wenn du nicht gleich mit eigenen Vertriebsmitarbeiter:innen starten möchtest. Das Risiko ist hier begrenzt, da nur Kosten bei erfolgreichen Verkäufen anfallen, die dann jedoch meist relativ hoch sind.

Großhändler pflegen den Kontakt zu mehreren Einzelhändlern. Hier kannst du bestehende Vertriebswege nutzen, allerdings nicht ohne entsprechende Margen für den Handel.

Internetvertrieb kann sich lohnen. Hier kannst du mit geringen Kosten eine große Anzahl von Kund:innen erreichen. Beachte hierbei jedoch deine Zielgruppe und deren Einkaufsgewohnheiten. Zudem musst du den reibungslosen Versand und den Service sicherstellen.

Wenn du alle notwendigen Aktivitäten für die vier Bereiche **Produkt, Preis, Kommunikation** und **Vertrieb** entwickelt und aufeinander abgestimmt hast, liegt dein individueller **Marketingmix** vor dir. Bitte achte darauf, dass Angebotsgestaltung, Preisgestaltung, Kommunikationsmaßnahmen und Vertriebswege stets auf deine jeweiligen Zielgruppen abgestimmt sind.

Bereits jetzt kannst du die Kostenansätze für die einzelnen Marketingmaßnahmen ermitteln. Diese Informationen fließen später in die Finanzplanung ein.

VOM KUNDENNUTZEN ZU DEN UMSATZERLÖSEN – DER ROTE FADEN

Schaffung eines Kundenvorteils = Kundennutzen

Der Kundennutzen ist die wichtigste Komponente in deinem Geschäftsplan. Ist der Kundennutzen definiert und quantifiziert, kannst du ihn wie einen roten Faden in das Konzept einarbeiten.

Kundennutzen

Welchen Vorteil haben meine Kund:innen, wenn sie mein Angebot in Anspruch nehmen?
Zum Beispiel: Zeit-, Kapazitäts-, Material-, Geldersparnis, Betreten von technischem Neuland etc.

Zielgruppe

- Wer genau profitiert von meinem Produkt / meiner Dienstleistung?
- Bei wem ist der Nutzen am größten?

Marktanalyse

Wie viele Kund:innen in den einzelnen Marktsegmenten haben, schätzungsweise, Bedarf an meinem Angebot?

Marketing

- Auf welchem Weg erreiche ich meine Kund:innen?
- Wie biete ich mein Produkt / meine Dienstleistung an?
- Wie erfahren meine Kund:innen von meinem Angebot?
- Sind meine Produkte auf die Wünsche meiner Kund:innen zugeschnitten?
- Wie viel ist meinen Kund:innen der Nutzen meines Angebotes wert?

Marketingmix = Produkt + Preis + Vertrieb + Kommunikation

Umsatz = abgesetzte Menge x Preis

Hinweis:

Diese Übersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit bezüglich der Kapitel und Inhalte des Businessplans, sondern soll dir nur die Zusammenhänge im Businessplan bezüglich der Fokussierung des Kundennutzens und dessen Bedeutung veranschaulichen!

Leitfragen zum Marketing (ab Stufe 2)

Produktpolitik:

- Deckt deine Angebotspalette die Bedürfnisse der Kund:innen ab?
- Welche Eigenschaften muss das Produkt haben, um das relevante Bedürfnis der Kund:innen abzudecken?
- Welche Versionen des Produktes / der Dienstleistung sind für welche Gruppen von Kund:innen gedacht?
- Berücksichtigt deine Produktpolitik Aspekte der Nachhaltigkeit? Deckt sich diese mit den Kundenbedürfnissen?

Preispolitik:

- Mit welchem Preis willst du dich am Markt positionieren?
- Hast du die Zahlungsbereitschaft (Preiselastizität) der Zielgruppe(n) (potenzieller Kund:innen) berücksichtigt? Was ist den Kund:innen der Nutzen des Produktes wert?
- Willst du mit einem niedrigen Preis schnell den Markt durchdringen oder von Beginn an einen möglichst hohen Ertrag abschöpfen?
- Welches Ziel verfolgst du mit deiner Preisstrategie?
- Nach welchen Kriterien bildest du den Endverkaufspreis (Gewinnspanne, Absatzmenge)?
- Ist deine Preisgestaltung auf die Zielgruppe ausgerichtet?
- Hast du Sonderkonditionen wie z. B. Rabatte, Zahlungsziel usw. geplant?
- Unterstützt deine Preispolitik nachhaltige Entwicklung, z. B. durch Rabatte, Quersubventionierung nachhaltiger Produkte oder durch die Unterstützung besonderer Projekte?

Kommunikationspolitik:

- Welche Kommunikationsstrategie verfolgst du?
- Wie lenkst du die Aufmerksamkeit der Zielkundengruppe(n) auf das Produkt / die Dienstleistung?
- Wie willst du die Kund:innen erreichen?
- Welche Kommunikationsmaßnahmen passen zu deiner/deinen Zielgruppe(n)?
- Wie gewinnst du Referenzkund:innen?
- Welche Marketingmaßnahmen planst du zu welchem Zeitpunkt?
- Welche Marketingausgaben fallen an (zur Einführung und später)?
- Ist der Umfang deiner geplanten Kommunikationsstrategie passend zum Vorhaben?
- Stellst du den Mehrwert deutlich heraus, der der Kundschaft sowie der Gesellschaft und der Umwelt durch die Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte entsteht, und kommunizierst du diesen?

Vertriebspolitik:

- Über welche Vertriebskanäle soll dein Produkt abgesetzt werden?
- Erreichst du deine potenziellen Käufer:innen mit den ausgewählten Vertriebskanälen?
- Welchen Anforderungen (Zahl, Qualifikation, Ausrüstung der Mitarbeiter:innen usw.) muss der Vertrieb entsprechen, um die Marketingstrategie erfolgreich umzusetzen?
- Wie stellst du die Qualität bei Fremdvertrieb sicher?
- Wie baust du deinen Vertrieb auf? Was machst du selbst und was lässt du machen?
- Können bereits bestehende Vertriebswege (Kooperationen, strategische Partnerschaften) genutzt werden?
- Habt du den Zeit- und Kostenfaktor bei der Gewinnung von Kund:innen berücksichtigt?
- Berücksichtigst du die Belastung der Umwelt durch eure Lieferkette (beispielsweise die CO₂-Emissionen)?
- Kannst du besondere, nachhaltige Eigenschaften deines Produktes / deiner Dienstleistung durch die Vertriebspolitik unterstreichen (z. B. Exklusivvertrieb in Bioläden)?



3. PHASE

BPW Plan

Unternehmen und Organisation

Wozu überhaupt jetzt schon an eine Unternehmensorganisation denken?

Vor jeder Gründung steht eine Idee, eine Problemlösung oder sogar schon ein konkretes Produkt. Bei der folgenden Entscheidung für eine Gründung stellt sich schnell die Frage „Wer macht denn eigentlich was?“, der erste Berührungspunkt mit dem Thema „Unternehmen und Organisation“. Hilfreich ist es, dieses Thema frühzeitig zu beleuchten, weil so jeder notwendige Unternehmensbereich und damit Aufgabenbereich während der Gründung Beachtung und Verankerung erfährt.

Organisation in der Gründungsphase

Erfolgreiche Gründungen zeichnen sich dadurch aus, dass von Beginn an drei Rollen ausgefüllt sind: Visionäre, Techniker, Zahlenmenschen. Das bedeutet nicht, dass dafür drei Gründer:innen oder Mitarbeiter:innen notwendig sind, es bedeutet aber, dass Klarheit über die Notwendigkeit und Aufteilung dieser Rollen herrschen sollte.

Visionäre: Sie treiben das Produkt voran und sind Botschafter:innen nach außen. Sie haben eine klare Vorstellung vom Produkt, motivieren die Mitwirkenden und begeistern Investor:innen und potenzielle Kund:innen. Sie schauen in die Zukunft, haben die weitere Entwicklung von Märkten und Kund:innen im Blick und wägen stetig neue Möglichkeiten ab.

Techniker: Sie sorgen für die Umsetzung des Projekts und die nötige Bodenhaftung und sind so die Ergänzung der Visionäre in der Jetztzeit. Techniker verantworten die handwerkliche Qualität des Produkts ebenso wie die Projektleitung – was bei den Kund:innen ankommt, ist vorher durch ihre Hände gegangen.

Zahlenmenschen: Sie haben den Hut für Finanzen und Rechtsfragen auf, sind Kontaktperson für die Steuerberatung, für Lohnabrechnungen und für den Finanzplan/das Controlling. Sie sorgen dafür, dass die Organisation immer gut läuft und alle finanziellen und administrativen Dinge stets gut funktionieren. So gestalten sie den organisatorischen Rahmen, in dem Visionäre und Techniker agieren.

Vertrieb ist ein besonderes Thema und zunächst nicht als Rolle aufgeführt. Bei einer Neugründung ist jede:r Gründer:in ein Stück weit auch Verkäufer:in und muss das Unternehmen und die Produkte vermarkten. Im Regelfall ist das Bekanntmachen zunächst ein Schlüsselproblem der jungen Firma und damit Chefsache, zumal viele Gründer:innen sich mit der Rolle des aktiven Vermarktens schwertun. In jedem Fall sollte ein Gründungsmitglied die Gesamtverantwortung für den Vertrieb haben und die Aktivitäten koordinieren.

Organisation in der weiteren Entwicklung

Der Kern der Organisation ist damit entstanden: Unternehmensentwicklung, Vertrieb/Marketing, Produktion, Finanzen/Recht. Durch Aufgabenteilung und damit die Organisation können so sehr frühzeitig externe Ressourcen integriert werden, was gerade in der Anfangsphase schnelles und gleichzeitig flexibles Handeln ermöglicht.

Abhängig vom Geschäftsmodell wachsen die Abteilungen unterschiedlich schnell, sodass nach einiger Zeit auch eine Aufteilung einzelner Bereiche sinnvoll sein kann. Bei der Planung des Wachstums ist es hilfreich, sich Unternehmen aus der Branche anzuschauen und zu analysieren, wie die Strukturen von Personal und Kosten üblicherweise aussehen. Es gibt keine Pauschalstruktur, die auf alle Unternehmen passt, jedoch ist es sinnvoll, sich an erfolgreichen Beispielen zu orientieren.

Nimmt man als Beispiel ein technologiegetriebenes Unternehmen, kann es sinnvoll sein, frühzeitig in der Produktion eine Unterteilung zwischen Produktmanagement, Entwicklung und Produktion vorzunehmen, weil es sich um sehr unterschiedliche Kompetenzen handelt.

Nimmt man als Beispiel ein eher handelsorientiertes Unternehmen, mag es sinnvoll sein, in der „Produktion“ einen Bereich Einkauf und einen Bereich Verkauf zu etablieren.

Beispielsweise wäre für ein Internetunternehmen die Internetplattform die Produktion und würde als Kernbereich angesehen (z. B. eBay). Für ein Unternehmen, dessen Kernprodukt etwas anderes ist, würde die Internetplattform vielleicht ein Teil von Marketing und Vertrieb sein (z. B. Handelsgeschäfte wie www.defshop.com).

Ziel der sich entwickelnden Organisation ist es, die Wertschöpfungsprozesse deines Unternehmens optimal abzubilden und dabei ähnliche Kompetenzen zu bündeln, die dann einen Erfahrungsaustausch und –zugewinn ermöglichen. Was ist dein Alleinstellungsmerkmal vor dem Wettbewerb und wie verdienst du Geld?

Perspektive in der Organisationsentwicklung

Ein wichtiger Teil der Organisation ist die Frage „Welche Unternehmenskultur möchte ich etablieren?“. Viele modern geführte Unternehmen gestalten die Kultur allen voran durch eine Vision und Unternehmenswerte, was eine klare Richtung für alle Mitarbeiter:innen vorgeben kann. Werden diese durch Ziele ergänzt und eine Kultur gefördert, in der der/die Einzelne Verantwortung bekommt und übernimmt, ist jede:r in der Lage, für das Unternehmen richtige Entscheidungen in seinem Bereich zu fällen. Das kann deutliche Auswirkungen auf die Zielorganisation haben.

Bei einer solchen Führung bieten sich neben fachlich orientierten Teams oft auch interdisziplinäre Teams an, die einen Aufgabenbereich oder eine Projektarbeit gesamtheitlich ausfüllen. Das bedeutet, ein Team übernimmt z. B. die Verantwortung für die Umsetzung eines Teiles der Produktstrategie und wird dann mit allen Kompetenzen von Marketing, Umsetzung etc. bestückt, um diese Verantwortung zu erfüllen. Hier wären dann die Teams nach notwendigen Ressourcen zur Erfüllung einer Aufgabe zusammengestellt und nicht nach fachlicher Zusammengehörigkeit.

Abhängig von der gelebten Unternehmenskultur ist auch die Attraktivität für Mitarbeiter:innen ausschlaggebend – insbesondere hoch qualifizierte Angestellte schätzen häufig flache Hierarchien und eigene Verantwortung. Für diese Angestellten ist das Gehalt zunehmend lediglich ein Hygienefaktor – es muss grundsätzlich stimmen, den Ausschlag, sich für oder gegen ein Unternehmen zu entscheiden, geben aber andere Faktoren, nicht zuletzt die Unternehmenskultur. Die Mitglieder des Gründungsteams sind also gut beraten, sich beizeiten Gedanken darüber zu machen und auch regelmäßig zu überprüfen, wie nah sie an ihrem Idealbild agieren.

Quintessenz

Einen Überblick zu haben, welche Aufgaben im Unternehmen ausgefüllt werden müssen, ist essentiell. Sich über die typischen Rollen in einem Start-up Gedanken zu machen, hilft ungemein bei der Aufteilung der Rollen und bei der Erkenntnis, welche Kompetenzen intern fehlen und wie diese Lücken gefüllt werden können. Für das weitere Wachstum seine Wertschöpfungskette zu verwenden und sich an Wachstumsverhältnissen der Wettbewerber:innen zu messen, ist eine grobe Orientierung. Sobald Angestellte mit im Spiel sind, stellt sich die Frage „Welchen Führungsstil wähle ich?“.

Rechtsform, Geschäftsführung und Eigentumsverhältnisse

Als Erstes solltest du angeben, welche Rechtsform du für das Unternehmen gewählt hast. Durch die Wahl der Rechtsform (z. B. Einzelunternehmen, GmbH, AG usw.) werden insbesondere die Haftungsverhältnisse geregelt. Sie hat aber auch Einfluss auf Mitsprache- und Kontrollrechte von Investor:innen und umfasst steuerliche Aspekte. An dieser Stelle solltest du auch die Eigentumsverhältnisse (bei einer GmbH also die Gesellschafter:innen, bei einer KG die Kommandist:innen usw.) und die Verantwortung für die Geschäftsführung darlegen.

Standortwahl

Für viele Unternehmen, insbesondere im Handel und bei Filialbetrieben, ist die Wahl des Standortes enorm wichtig. Bei anderen stehen eher geringe Mietkosten im Vordergrund. Überlegt sorgfältig, welche Standortfaktoren (z. B. Erreichbarkeit für Kund:innen, räumliches Umfeld, Verkehrsanbindung, technische Ausstattung, Kosten etc.) für dein Unternehmen relevant sind.

Meilensteinplanung (Realisierungsfahrplan)

Kapitalgeber:innen möchten von dir wissen, wie du dir die Entwicklung und Realisierung des Unternehmens genau vorstellst. Definiere klar deine mittel- und langfristigen Ziele und lege sogenannte Meilensteine der Entwicklung deines Unternehmens fest. Achte bei der Zieldefinition darauf, dass diese optimistisch und zugleich realistisch sind.

Die Planung verschiedener Meilensteine des Unternehmens wirkt sich auf verschiedene Teilplanungen aus. Willst du z. B. deine Verkaufsstückzahlen erhöhen, musst du diesen Aspekt an verschiedenen anderen Stellen berücksichtigen.

Gehe in diesem Kapitel auf die Preis- und Absatzplanung, die Produktions- und Beschaffungsplanung sowie die Personalplanung ein. Beginne auch mit den Überlegungen zur Investitionsplanung. Die Finanzplanung ist dann Gegenstand des folgenden Kapitels. Versuche für die spätere Finanzplanung schon hier die erforderlichen Kosten der Bereiche (z. B. Produktion, Personal, Vertrieb, Investitionen etc.) abzuschätzen.

Preis- und Absatzplanung

Hier stellst du deine Annahmen aus den vorangegangenen Abschnitten (Produkt/Dienstleistung und Marketing) noch einmal kurz zusammen: Wann und in welchem Umfang beginnst du mit dem Verkauf der Produkte/Dienstleistungen und zu welchem Preis unter Berücksichtigung der von dir gesetzten Meilensteine? Die Preis- und Absatzplanung nimmt direkten Einfluss auf die anderen Teilplanungen, da die Produktion gesichert sein muss, gegebenenfalls dafür Investitionen getätigt werden müssen. Zudem müssen ausreichend qualifizierte Mitarbeiter:innen zur Verfügung stehen.

Produktions- und Beschaffungsplanung

Die Produkte/Dienstleistungen, deren Absatz du bereits geplant hast, müssen zunächst in entsprechender Menge und Qualität produziert bzw. bereitgehalten werden. Die Produktionsplanung befasst sich mit den Abläufen in Produktion und Logistik sowie den Kosten der Produktionsprozesse. Stimme deine Beschaffung, Produktion und Absatz aufeinander ab und bedenke, dass du sie zugleich wettbewerbsfähig gestaltest. Steigende Absatzzahlen ziehen eine Ausweitung der Produktionskapazitäten nach sich. Die entsprechenden Investitionen im Produktionsbereich sind in der Investitionsplanung zu berücksichtigen. Auch die Personalplanung ist bei geplanten steigenden Absatzzahlen zu berücksichtigen, vor allem im Dienstleistungsbereich.

Personalplanung

Der Aufbau eines Unternehmens erfordert eine Personalplanung, in der die geplante Unternehmensentwicklung bzw. das Wachstum Berücksichtigung findet. Beschreibe in der Personalplanung kurz, welche Ausbildung und Erfahrungen die leitenden Mitarbeiter:innen und Schlüsselpersonen haben sollten, ob die Personen zum Gründungsteam gehören bzw. wann externe Personen als Ergänzung gewonnen werden sollen. Bei den übrigen Mitarbeiter:innen ist keine inhaltliche Aussage zu deren Aufgabenbereich erforderlich. Eine kleine Tabelle, aus der sichtbar wird, wie viele Personen am Jahresende in welchem Bereich arbeiten, sollte jedoch in keinem Plan fehlen. Versee deine Personalplanung mit Kosten, um die gesamten Personalkosten (Lohn- und Lohnnebenkosten) für die Gewinn- und -Verlust-Rechnung ermitteln zu können. Vergesse dabei den Unternehmerlohn nicht.

Investitions- und Abschreibungsplanung

Stelle Überlegungen an, welche Investitionen in deinem Unternehmen erforderlich sind. Berücksichtige dabei eventuelle Unterschiede bezüglich der Meilensteine deiner Unternehmensplanung. Die Ausweitung der Absatzmengen zieht die Ausweitung der Produktionskapazitäten nach sich, was wiederum Investitionen erforderlich machen wird. In der Planung muss auch der jährliche Wertverlust der Investitionsgüter in Form von Abschreibungen berücksichtigt werden (vgl. Kapitel Finanzplanung und Finanzierung).

Leitfragen zu Unternehmen und Organisation (ab Stufe 3)

- Wie sieht das Geschäftssystem für dein Produkt/deine Dienstleistung aus?
- Auf welchen Aktivitäten liegt dein Fokus?
- Welche Aktivitäten willst du selbst ausführen? Vergibst du Aktivitäten an Dritte?
- Aus welchen Funktionen besteht deine Organisation und wie ist sie strukturiert?
- Wer ist wofür zuständig/verantwortlich?
- Willst du mit Partner:innen zusammenarbeiten? Was sind die Vorteile der Zusammenarbeit?
- Sind ökologische Aspekte (z. B. Energieverbrauch, Abfallentsorgung) bei allen Arbeitsabläufen (z. B. Büro, Produktion, Supply Chain) berücksichtigt?
- Sind gesellschaftliche Aspekte (z. B. Interessen der Mitarbeiter:innen) berücksichtigt?
- Nutzt dein Unternehmen aktiv die besonderen Chancen, die sich aus einer nachhaltigen Unternehmensorganisation ergeben (z. B. durch Ressourceneinsparungen)?

Organisation:

- Aus welchen Funktionen besteht deine Organisation und wie ist sie strukturiert?
- Wie gestaltet sich die personelle Besetzung der wichtigsten Funktionen in deinem Unternehmen?

Rechtsform, Eigentumsverhältnisse, Standort:

- Welche Rechtsform hat dein zukünftiges Unternehmen?
- Wer sind die Gesellschafter:innen und wer übernimmt die Geschäftsführung?
- Welche Standortfaktoren sind für dein Unternehmen wichtig?

Meilensteine und Realisierungsfahrplan:

- Was sind die wichtigsten Meilensteine in der Entwicklung deines Unternehmens?
- Welche Aufgaben und Meilensteine hängen voneinander ab?
- Sind die Überlegungen sowohl optimistisch als auch realistisch?
- Wann und in welchem Umfang beginnst du mit dem Verkauf deiner Produkte/Leistungen und zu welchem Preis?

- Sind Beschaffung, Produktion und Absatz aufeinander abgestimmt?
- Welchen Personalbedarf hast du in den einzelnen Bereichen deines Unternehmens in den nächsten Geschäftsjahren?
- Welche Personalkosten fallen dabei an?
- Wie sieht die kurzfristige Investitionsplanung aus?
- Welche Investitionen sind längerfristig geplant? An welchen Meilensteinen werden diese fällig?
- Ist ein Nachhaltigkeitsmanagement geplant, das ökologische und gesellschaftliche Auswirkungen des Unternehmens messbar und beeinflussbar macht?
- Welche Kosten verursacht das Unternehmen (Produktions-, Vertriebs-, Verwaltungskosten)?

Finanzplanung und Finanzierung

In diesem Kapitel werden die vorangegangenen Ausführungen zusammengeführt und in ein Zahlenwerk gebracht. Das Kapitel hat die Aufgabe, einen Überblick über die künftige Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage des Unternehmens zu geben, um letztendlich eine Aussage darüber treffen zu können, ob dein Geschäftskonzept finanzierbar und rentabel ist.

Die wichtigsten Kernaussagen der Finanzplanung solltest du in diesem Kapitel darstellen und erläutern. Zu diesen Kernaussagen gehören z. B.:

- Die erwarteten Gewinne oder Verluste in den ersten Jahren (mit einer Übersicht der Gewinn- und Verlust-Planung)
- Erreichung der Gewinnschwelle (Ab wann decken bzw. übersteigen die Erträge die Aufwendungen?)
- Höhe des Kapitalbedarfs
- Geplante Finanzierung
- Erläuterung, welche Annahmen du zur Schätzung der Erträge, Aufwendungen, Investitionen usw. getroffen hast

Inhalt und Erstellung der Finanzplanung

In der Finanzplanung fließen die Annahmen und Aussagen der vorangegangenen Kapitel zusammen. Die Finanzplanung sollte drei Jahre umfassen. In diesem Zeitraum sollte das Unternehmen die Gewinnschwelle nachhaltig erreicht haben. Für das erste Jahr ist eine monatliche Untergliederung, danach eine quartalsweise oder halbjährliche sinnvoll.

1. Schritt: Gewinn- und Verlust-Planung

Im Zentrum der Finanzplanung steht die Gewinn- und Verlust-Planung (oder auch Rentabilitätsvorschau). Darin ermittelst du, ob, wann und in welcher Höhe dein Unternehmen einen Gewinn erwirtschaften wird, also rentabel ist. Als Ergebnis weist die Rechnung einen Gewinn oder einen Verlust aus. Ein Gewinn mehrt das Eigenkapital und steigert somit die Rentabilität des Unternehmens. Ein Verlust, welcher vom Unternehmen verkraftet werden muss, zehrt Kapital auf. Die Rechengrößen der Gewinn- und Verlust-Rechnung lauten Aufwand und Ertrag. Zur Berechnung ziehst du von den prognostizierten Erträgen die kalkulierten Aufwendungen ab. Was übrig bleibt, ist der Gewinn (oder auch der Verlust).

In der Gewinn- und Verlust-Rechnung sind sämtliche Aufwendungen und Erträge eines Geschäftsjahres zu erfassen. Rechnerisch ist die Erstellung der Gewinn- und Verlust-Planung recht einfach. Von den erwarteten Erträgen werden die prognostizierten Aufwendungen abgezogen. Die Herausforderung besteht darin,

realistische Prognosen der Erträge und Aufwendungen zugrunde zu legen. Gehe dein Geschäftskonzept Schritt für Schritt durch und entscheide, ob und in welcher Höhe sich die getroffenen Annahmen und Aussagen in Aufwendungen und Erträgen niederschlagen.

Besonders der Markteintritt und damit die Entwicklung deiner Umsatzerträge ist mit vielen Unwägbarkeiten behaftet. In vorangegangenen Kapiteln hast du bereits erörtert, wie viele Kund:innen du von deinem Produkt oder deiner Dienstleistung überzeugen kannst, wie schnell deine Marketingmaßnahmen wirken und welche Preise du realisieren kannst. Auch die Abschätzung der Aufwendungen ist häufig schwierig. Für einige Aufwandsposten kannst du z. B. durch Einholen von Angeboten recht realistische Werte ermitteln. Personalkosten lassen sich ganz gut abschätzen. Hierfür hast du bereits eine detaillierte Personalplanung erstellt. Wichtig ist auch, dass du alle anfallenden Aufwendungen berücksichtigst und keine Positionen vergisst. Berücksichtige auch die Kosten deiner privaten Lebensführung, die du in einer GmbH z. B. als Gehalt für die Geschäftsführung ansetzt. In einer Personengesellschaft sind hierfür Privatentnahmen in der Liquiditätsplanung zu berücksichtigen.

Die Abschreibungen und Zinsaufwendungen ermittelst du separat in der Investitions- und Abschreibungsplanung sowie der Zins- und Tilgungsplanung. Der Aufbau der Gewinn- und Verlust-Planung orientiert sich an handelsrechtlichen Vorschriften (§§ 275 HGB) und sollte dem dargestellten Schema entsprechen. Die BPW-Vorlagen umfassen jedoch nicht alle möglichen Ertrags- und Aufwandsarten. Ergänze diese um die für dich relevanten Positionen.

2. Schritt: Investitions- und Abschreibungsplanung

Eine detaillierte Investitions- und Abschreibungsplanung ist als Hilfsrechnung zu der Gewinn- und Verlust-Planung sowie zu der Liquiditätsplanung notwendig (vorausgesetzt, ihr plant Investitionen), weil du für Investitionen ausreichend Liquidität benötigst und diese deshalb in der Liquiditätsplanung berücksichtigen musst. Die jährlichen Abschreibungen auf deine Investitionen dagegen gehen in die Gewinn- und Verlust-Planung ein.

In die Tabelle „Investitions- und Abschreibungsplanung“ trägst du alle Investitionen (entsprechend den getätigten Überlegungen aus dem vorangegangenen Kapitel) ein. Entsprechend dem jährlichen Wertverlust der Investitionen ermittelst du die zugehörigen Abschreibungen. Üblicherweise werden Vermögensgegenstände entsprechend ihrer Nutzungsdauer in drei bis zehn Jahren abgeschrieben (genaue Angaben kannst du detaillierten Abschreibungstabellen entnehmen). Die Summen der Investitionen sind als Auszahlungen in die Liquiditätsplanung zu übertragen. Die Abschreibungen gehen als Aufwand in die Gewinn- und Verlust-Planung ein.

3. Schritt: Liquiditätsplanung

Die Zahlungsfähigkeit ist eine elementare Voraussetzung für deinen Unternehmenserfolg, denn Zahlungsunfähigkeit ist ein Insolvenzgrund und bedroht die Existenz deines Unternehmens. Daher ist die Liquiditätsplanung von immenser Bedeutung. Darin kalkulierst du alle Bewegungen (Ein- und Auszahlungen) auf deinem Geschäftskonto. Hier werden die tatsächlichen Zahlungstermine (und nicht Rechnungsdaten o. Ä.) berücksichtigt. Auch der Kapitalbedarf, den du für den Start deines Unternehmens benötigst, geht aus dieser Rechnung hervor. Die Liquiditätsplanung zeigt auch Liquiditätsengpässe auf, auf die dann frühzeitig reagiert werden kann, damit das Unternehmen jederzeit zahlungsfähig bzw. „liquide“ bleibt.

Den konkreten Kapitalbedarf ermittelst du anhand der Liquiditätsplanung, die bankenüblich für ein Jahr erstellt wird. In der Umsetzung werden sämtlichen Einzahlungen sämtliche Auszahlungen gegenübergestellt. Im Wesentlichen kannst du hierzu die Positionen aus der Gewinn- und -Verlust-Planung als Berechnungsgrundlage verwenden. Die wesentlichen Unterschiede sind: das zeitliche Auseinanderfallen von Ertrag und Einzahlung sowie Aufwand und Auszahlung. In der Gewinn- und -Verlust-Planung wird ein Ertrag erfasst, sobald du eine Rechnung stellst, in der Liquiditätsplanung erst, wenn die Rechnung bezahlt wird! Abschreibungen sind zwar Aufwand, führen jedoch nicht zu Auszahlungen und sind damit in der Liquiditätsplanung zu vernachlässigen.

Zusätzlich zu den Positionen aus der Gewinn- und -Verlust-Planung werden in der Liquiditätsplanung die Auszahlungen für Investitionen und Tilgungen sowie die Einzahlungen aus Krediten und Beteiligungen berücksichtigt.

Diese überträgst du aus der Investitions- und Abschreibungsplanung bzw. aus der Zins- und Tilgungsplanung. Die kumulative Summe der Unterdeckungen zeigt deinen Finanzbedarf auf. Dieser Finanzbedarf muss durch ausreichende Finanzmittel gedeckt sein. Eine Unterdeckung bedeutet Zahlungsunfähigkeit und ist ein Insolvenzgrund. Trage die geplanten Finanzierungsmittel in die Liquiditätsplanung ein.

Berücksichtige in der Liquiditätsplanung ausreichende Anlaufkosten und vernünftige Reserven. Damit die Liquidität stets sichergestellt ist, muss die Summe der Einzahlungen stets größer als die Summe der Auszahlungen sein.



4. Schritt: Zins- und Tilgungsplanung

Eine ähnliche Hilfsfunktion hat die Zins- und Tilgungsplanung: Die Aufnahme von Krediten sowie die Tilgung führen in der Liquiditätsplanung zu Ein- bzw. Auszahlungen, werden aber in der Gewinn- und -Verlust-Rechnung nicht berücksichtigt. Zinsen dagegen sind gleichzeitig Aufwendungen und Auszahlungen, die in der Gewinn- und -Verlust-Rechnung und in der Liquiditätsplanung aufgeführt werden.

In dieser Tabelle ermittelst du die Finanzierungskosten (Zinsen) und die Rückführung von Krediten (Tilgungen). Dazu überträgst du zunächst die Finanzierungsmittel aus der Liquiditätsplanung. Die anfallenden Zinsen sind in Gewinn- und -Verlust-Planung und Liquiditätsplanung zu übertragen, die Tilgungen werden nur in der Liquiditätsplanung berücksichtigt.

5. Schritt: Rückkopplung überprüfen

Die Gewinn- und -Verlust-Planung, Liquiditätsplanung sowie Zins- und Tilgungsplanung sind eng miteinander verknüpft. Durch die Ermittlung der Zinsaufwendungen und Tilgungsauszahlungen ergeben sich Rückkopplungen auf Gewinn- und -Verlust-Planung und Liquiditätsplanung. Überprüfe deshalb insbesondere, inwieweit durch Zinsen und Tilgungen der Finanzbedarf in der Liquiditätsplanung gewachsen ist und die zunächst geplante Finanzierung ausreicht. Am Ende muss die Liquidität in allen Perioden positiv sein.

6. Schritt: Chancen und Risiken identifizieren

Da verbindliche Vorhersagen zum Geschäftsverlauf in der Gründungsphase in der Regel nicht zu treffen sind, solltest du an dieser Stelle verschiedene Szenarien durchspielen und dabei Chancen und Risiken deines Vorhabens und ihre Auswirkung auf die Liquiditätsplanung und Rentabilitätsvorschau aufzeigen.

Wenn du keine ausreichenden Kenntnisse für deine Finanzplanung hast, solltest du fachkundige Expert:innen (z. B. Steuer- oder Unternehmensberater:innen) hinzuziehen. Dennoch ist es ratsam, dass du die Zahlen eures eigenen Unternehmens und deren Herkunft und Zusammensetzung genau kennst. Nur so kannst du diese kontrollieren und auf Abweichungen und Veränderungen entsprechend reagieren.

Wir bieten dir auf unserer Website Planungstabellen als Vorlagen an, die du herunterladen kannst. In den Tabellen sind die wesentlichen Beziehungen zwischen den Einzelplanungen schon vorprogrammiert. Sie sollten jedoch individuell angepasst werden. Die Tabellen umfassen z. B. nicht alle möglichen Aufwands- und Ertrags- bzw. Einzahlungs- und Auszahlungspositionen. Die Muster-Businesspläne enthalten jeweils eine komplett ausgefüllte Finanzplanung. Hier kannst du dir eine Übersicht über die Zusammenhänge der Tabellen verschaffen.

Ertrag und Aufwand – Einzahlung und Auszahlung: Was ist da der Unterschied?

Falls du noch keine Erfahrung mit der Finanzplanung hast, solltest du dich mit den Begriffen Ertrag und Aufwand (Gewinn- und -Verlust-Planung) sowie Einzahlung und Auszahlung (Liquiditätsplanung) vertraut machen. Wozu diese Unterscheidung wichtig ist, zeigen dir folgende Beispiele:

- In dem Augenblick, in dem du ein Produkt verkaufst und die Rechnung ausstellst, erwirtschaftest du einen Umsatzertrag, der in der Gewinn- und -Verlust-Rechnung ausgewiesen wird. Für die Liquiditätsplanung ist dagegen der tatsächliche Geldzufluss entscheidend. Wenn deine Kund:innen erst nach zwei Monaten bezahlen, erhältst du erst zu diesem Zeitpunkt eine Einzahlung.
- Wenn du eine Investition (z. B. EDV, Maschinen) tätigst, musst du diese in der Regel nach Lieferung bezahlen. In der Liquiditätsplanung berücksichtigst du dies durch eine entsprechende Auszahlung. In der Gewinn- und -Verlust-Planung wird der Investitionsbetrag dagegen nicht ausgewiesen, denn Investitionen sind keine Aufwendungen. Als Aufwand musst du stattdessen den jährlichen Wertverlust der Investition in Form von Abschreibungen erfassen.
- Wenn du einen Kredit aufnimmst, wird dies als Einzahlung in der Liquiditätsplanung erfasst. Eine Kredittilgung bedeutet eine Auszahlung. Auf die Gewinn- und -Verlust-Planung dagegen haben Kreditaufnahme und Tilgung keinen direkten Einfluss. Denn sie sind weder Aufwand noch Ertrag. Die anfallenden Zinsen müssen jedoch als Aufwand (und Auszahlung) berücksichtigt werden.

Finanzierung des Kapitalbedarfs

Den Kapitalbedarf deines Unternehmens berechnest du in der Liquiditätsplanung. Nun stellt sich für dich die Frage, welche Finanzierungsmöglichkeiten für dein Unternehmen geeignet sind. Grundsätzlich wird zwischen Eigenkapital und Fremdkapital unterschieden.

In der Regel solltest du über mindestens 15 Prozent Eigenkapital verfügen. Wenn du voraussichtlich zunächst Anfangsverluste machen wirst, sind höhere Eigenmittel erforderlich, denn dein Eigenkapital muss zumindest ausreichen, um diese Anfangsverluste zu decken. Ansonsten gerät dein Unternehmen in eine Überschuldung. Für Kapitalgesellschaften (z. B. GmbH und AG) ist dies ein Insolvenzgrund.

Das Eigenkapital muss nicht notwendigerweise allein aus deinem eigenen Vermögen stammen. Du kannst auch Dritte am Unternehmen beteiligen. Für Unternehmen mit großen Wachstumschancen bieten zahlreiche professionelle Beteiligungsgesellschaften Venture Capital an.

Banken und Sparkassen sind Ansprechpartner für Kreditfinanzierungen. Für Banken ist die Begrenzung des eigenen Risikos durch Absicherung des Kredits ein entscheidendes Kriterium. Besonders geeignet sind Kreditfinanzierungen deshalb für Investitionen, bei denen die Anlagen, Fahrzeuge oder Gebäude als Sicherheit dienen können. Damit Erfolg versprechende Vorhaben nicht an mangelnden Sicherheiten scheitern, gibt es in Berlin und Brandenburg auch Bürgschaftsbanken, die Banken einen Teil des Risikos abnehmen.

Für bestimmte Vorhaben kannst du auch Zuschüsse oder Darlehen aus öffentlichen Fördermitteln erhalten. Förderungen gibt es z. B. für Investitionen, kleine Vorhaben, Personalkosten, Forschung und Entwicklung oder technologieorientierte Gründungen. Informiere dich auch zu den Darlehensprogrammen für Gründer:innen der KfW Bankengruppe. Diese sind für euch zinsgünstig und reduzieren daneben auch das Risiko der Bank. Eine Übersicht zu Förderprogrammen geben die Förderfibel der Investitionsbank Berlin und die Existenzgründungsseite der Investitionsbank des Landes Brandenburg (Literatur ab S. 81).

Zahlreiche Finanziers unterstützen den Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg und stehen dir gern für Beratungen zur Verfügung. Das BPW-Team vermittelt dir gern kostenlos geeignete Expert:innen der Förderbanken.

Leitfragen zur Finanzplanung und Finanzierung (ab Stufe 3)

Gewinn-und-Verlust-Planung:

- Wie werden sich deine Umsätze, Aufwendungen und Erträge entwickeln?
- Wann und in welcher Höhe erwartest du Erträge?
- Wann erreichst du die Gewinnschwelle? Wann und in welcher Höhe erwirtschaftet dein Unternehmen Gewinne (Rentabilität)?

Investitions- und Abschreibungsplanung:

- Welche Investitionen wirst du wann und in welchem Umfang tätigen?
- Wie hoch sind die aus der jeweiligen Investition entstehenden Abschreibungen?

Liquiditätsplanung:

- Wie wird sich deine Liquidität entwickeln? Ist eure Zahlungsfähigkeit gesichert?
- Ab wann rechnest du mit einem Einzahlungsüberschuss?
- Wie wirken sich gewährte Zahlungsziele (Skonti) auf deine Liquidität aus?

Finanzbedarf:

- Wie hoch ist der sich aus der Liquiditätsplanung ergebende Finanzbedarf deines Unternehmens?
- Wie verteilt sich der Finanzbedarf auf die Dreijahresplanung?
- Welche Finanzierungsquellen (Fremdkapital, Eigenkapital) stehen dir zur Deckung des Finanzbedarfs zur Verfügung?
- Wann wirst du dem Unternehmen aus welchen Quellen Kapital zuführen?
- Welche Geschäfts- und Finanzrisiken ergeben sich aus deinem Konzept und wie willst du diesen entgegenwirken?
- Gewährleistet die Finanzplanung deinem Unternehmen langfristige Stabilität?

DIE BEWERTUNGSSKALA

Bewertung	Kurzbewertung	Beschreibung
1+	herausragend	Der Aspekt ist überdurchschnittlich herausgearbeitet und lässt keinen Raum für offene Fragen. Über die Fakten hinaus sind Hintergrundinformationen, Begründungen oder Alternativszenarien erstellt worden.
1	sehr gut	Die Anforderung ist in besonderem Maße erfüllt und lässt keine Fragen mehr offen.
2+	gut bis sehr gut	Die Anforderung ist in vollem Umfang erfüllt. Es bleiben nur wenige Fragen offen.
2	gut	Das Wesentliche ist schlüssig dargestellt. An der einen oder anderen Stelle wären weitere Ausführungen sinnvoll.
3+	befriedigend bis gut	Die Darstellung ist grundsätzlich nachvollziehbar, jedoch noch nicht vollkommen schlüssig. Es fehlen noch einige Informationen.
3	befriedigend	Die Darstellung ist im Allgemeinen nachvollziehbar. Grundlegende Aspekte sind richtig dargestellt, sollten aber weiter vertieft und schlüssiger herausgearbeitet werden.
4+	ausreichend bis befriedigend	Die Ausarbeitung entspricht im Großen und Ganzen der Anforderung, ist aber nicht schlüssig genug. Eine Überarbeitung des Aspektes ist notwendig.
4	ausreichend	Die Darstellung ist in Ansätzen nachvollziehbar, weist aber Mängel im Inhalt auf und ist nicht schlüssig dargestellt.
5+	mangelhaft bis ausreichend	Die Darstellung des Aspektes ist nicht nachvollziehbar herausgearbeitet, es fehlt an wesentlichen Informationen und Grundbausteinen.
5	mangelhaft	Die Anforderung wird nicht erfüllt. Die Darstellung weist gravierende Mängel auf und es fehlen grundlegende Informationen.
6	ungenügend	Die Bearbeitung entspricht nicht den Anforderungen und lässt keinerlei Beurteilung zu.

BEWERTUNGSKRITERIEN

BPW PLAN

Zusammenfassung	Stufe	1	2	3
Werden wesentliche, zusammenfassende Aussagen getroffen zu ...		■	■	■
... Produkt/Dienstleistung?		■	■	■
... Alleinstellungsmerkmal?		■	■	■
... Kundennutzen?		■	■	■
... Gründungsteam?		■	■	■
... Zielgruppen?			■	■
... Entwicklung der Branche?			■	■
... dem ökologischen und gesellschaftlichen Mehrwert des Geschäftskonzeptes				■
... Kapitalbedarf?				■
Wurden für das Geschäftskonzept klare Nachhaltigkeitsziele formuliert und erläutert, wie die Einhaltung sichergestellt wird?		■	■	■
Ist die Zusammenfassung prägnant formuliert und geeignet, das Interesse der Leser:innen zu wecken?		■	■	■
Ist der Textumfang der Zusammenfassung angemessen?		■	■	■

Produkt/Dienstleistung	Stufe	1	2	3
Ist das Produkt/die Dienstleistung auch für Nichtfachleute verständlich beschrieben?		■	■	■
Ist das Alleinstellungsmerkmal, mit welchem sich das Produkt/die Dienstleistung von den Konkurrenzangeboten abgrenzt, deutlich herausgearbeitet?		■	■	■
Wird der Nutzen für Kund:innen nachvollziehbar beschrieben?		■	■	■
Wird die Zielgruppe (potenzielle Kund:innen) ausreichend eingegrenzt?		■	■	■
Ist der Entwicklungsstand des Produktes/der Dienstleistung wiedergegeben (z.B. Prototyp, Marktreife, Testkund:innen, Genehmigungen, Zulassungen, Schutz der Idee)?		■	■	■
Werden der ökologische und gesellschaftliche Mehrwert der Produkte/Dienstleistungen klar herausgearbeitet?		■	■	■

Gründungsteam	Stufe	1	2	3
Werden alle Teammitglieder vorgestellt (Name, Alter, Ausbildung, Lebensläufe im Anhang)?		■	■	■
Wird aus der Beschreibung der beruflichen Erfahrung und/oder der Ausbildung deutlich, dass das fachliche Know-how für das geplante Gründungsvorhaben vorhanden ist (relevanter Ausbildungsgang, relevante praktische Erfahrungen)?		■	■	■
Wird die Einbindung kaufmännischer Kompetenzen im Unternehmen sichergestellt (z.B. Ausbildung, Weiterbildung, Schlüsselpersonen, externe Lösungen)?		■	■	■

Marktanalyse	Stufe	1	2	3
Wird eine Einordnung in einen Markt/eine Branche vorgenommen?			■	■
Wird die Entwicklung der Branche (Trends) beschrieben?			■	■
Werden die Zielgruppen (potenzielle Kund:innen) anhand geeigneter Kriterien (z.B. geografisch, demografisch, Branchen etc.) segmentiert und beschrieben?			■	■
Werden ökologische und gesellschaftliche Marktanforderungen (Erwartungen der Kund:innen, Gesetze etc.) reflektiert und berücksichtigt?			■	■
Wird die Anzahl der potenziellen Kund:innen im beschriebenen Segment nachvollziehbar abgeschätzt?			■	■
Lassen sich aus der Marktanalyse die Verkaufsstückzahlen realistisch und plausibel ableiten?			■	■
Wird die Wettbewerbssituation sorgfältig analysiert?			■	■
Werden die Aussagen durch sinnvolle Quellen belegt?			■	■

Marketing	Stufe	1	2	3
Erscheinen die Überlegungen zur Preisgestaltung nachvollziehbar?			■	■
Gibt es eine ausreichende Basis zur plausiblen Ermittlung der Planumsätze (Menge x Preis)?			■	■
Werden die Kommunikationsmaßnahmen auf die Zielgruppen abgestimmt?			■	■
Sind weitere Kommunikationsmaßnahmen in Bezug auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung (z. B. ökologische Vorteile der Produkte/ Dienstleistungen) vorgesehen?			■	■
Werden die gewählten Vertriebskanäle nachvollziehbar bestimmt?			■	■
Werden die Maßnahmen zur Markteinführung plausibel dargestellt?			■	■

Unternehmen und Organisation	Stufe	1	2	3
Werden alle wertschöpfenden Aktivitäten im Unternehmen (womit Geld verdient wird) klar beschrieben?				■
Werden die wichtigsten Funktionen im Unternehmen benannt?				■
Werden diesen Funktionen Personen zugeordnet?				■
Ist die Personalplanung angemessen?				■
Werden die wichtigsten Meilensteine in der Entwicklung des Unternehmens beschrieben?				■
Erscheint die Standortentscheidung begründet und nachvollziehbar?				■
Werden die Rechts- und Eigentumsverhältnisse transparent beschrieben?				■
Werden relevante Handlungsfelder einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung nachvollziehbar beschrieben (z. B. Umwelt-/Nachhaltigkeitsmanagement, Identifikation der Mitarbeiter:innen, Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmenskultur und -werte)?				■

Finanzplanung und Finanzierung	Stufe	1	2	3
Wird die Gewinn- und -Verlust-Rechnung nachvollziehbar dargestellt (Planumsätze, Personalaufbau usw.)?				■
Wird die Liquiditätsplanung nachvollziehbar dargestellt?				■
Wurde eine mögliche Finanzierungslücke (Finanzbedarf aus Liquiditätsplanung) richtig bestimmt und Möglichkeiten zur Schließung aufgezeigt?				■
Sind die Angaben, wann dem Unternehmen und aus welchen Quellen Kapital zugeführt wird, plausibel dargestellt?				■
Erscheint das Finanzierungskonzept insgesamt angemessen und bietet es für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung eine langfristige Stabilität?				■

Gesamteindruck	Stufe	1	2	3
Wird der Businessplan klar gegliedert und auch für Nichtfachleute verständlich formuliert (Struktur, Formulierungen, Fachtermini, unterstützende Grafiken etc.)?		■	■	■
Spricht der Businessplan (Gestaltung, Layout, angemessener Umfang) die Leser:innen an?		■	■	■
Erscheint das Geschäftskonzept inhaltlich schlüssig (Nutzen für Kund:innen, Zielgruppe, Marktsegmentierung, Planumsätze etc.)?			■	■
Reflektiert das Geschäftskonzept die Ziele einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung? (vgl. Abschnitt Nachhaltige Unternehmensentwicklung)				■

The background features a complex, organic shape composed of numerous thin, overlapping lines that create a sense of depth and movement. The lines are colored with a gradient, transitioning from blue and purple on the left to red and orange on the right. The overall effect is reminiscent of a topographical map or a stylized, flowing form. The text 'BPW CANVAS' is centered within this shape.

BPW
CANVAS

BPW CANVAS – DAS BUSINESS MODEL CANVAS

Business Model Canvas

Schlüssel- partnerschaften	Schlüssel- aktivitäten	Wertangebote	Kunden- beziehungen	Kunden- segmente
	Schlüssel- ressourcen		Kanäle	
Kostenstruktur			Einnahmequellen	

© Mit freundlicher Genehmigung von Alexander Osterwalder: www.strategyzer.com

Das Business Model Canvas ist eine Methode des strategischen Managements, um bestehende Geschäftsmodelle zu dokumentieren und weiterzuentwickeln oder um neue Geschäftsmodelle zu generieren. Es dient dazu, Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre Aktivitäten besser zu koordinieren und mögliche Zusammenhänge frühzeitig zu verdeutlichen.

Dein Geschäftsmodell sollte immer die Schlüsselfaktoren für den Erfolg deines Unternehmens darlegen und einen ganzheitlichen Blick auf die Erfolgs- und Risikofaktoren deines Gründungsvorhabens werfen (vgl. dazu Kapitel „Nachhaltige Unternehmensentwicklung“, ab S. 15). Eine gute Darstellung deines Geschäftsmodells ist der Ausgangspunkt jeder Analyse. Es hilft dabei, dein bestehendes Geschäft zu verstehen und Vergleiche anzustellen. Du kannst zudem Optimierungspotenziale entdecken oder systematisch neue Geschäftsideen entwickeln und untersuchen. Dein Geschäftsmodell ergibt nur in seiner Gesamtheit einen Sinn, was es sehr komplex macht.

Das Business Model Canvas stellt mithilfe von neun Bausteinen übersichtlich auf einer Seite die vier elementaren Unternehmensbereiche dar: das Angebot, die Kund:innen, die Infrastruktur und die Finanzen. deine Geschäftsidee wird dadurch greifbar und erlaubt eine zielführende, klare Diskussion und Anpassung. Die Visualisierung haucht deinem Geschäftsmodell Leben ein und erleichtert die gemeinsame Ideenfindung.

Die Business Model Canvas funktioniert am besten, wenn die neun Bausteine auf eine große Fläche gedruckt werden, sodass mehrere Personen gemeinsam mit Post-it-Zetteln oder Textmarkern etwas darauf darstellen oder Geschäftsmodellelemente diskutieren können. Notiere dir Stichwörter zu deinen Überlegungen zu den jeweiligen neun Feldern. Die Klebezettel erlauben dir, das Geschäftsmodell in den Teilbereichen

variabel zu entwickeln. Formuliere deine Gedanken ergänzend zum Canvas auf jeweils ein bis zwei Seiten pro Feld anhand der Leitfragen für die neun Bestandteile. So können Dritte deine Stichworte aus dem Canvas nachvollziehen und sich ein Bild von deinem Geschäftskonzept machen.

Beginne deine zusätzlichen Erläuterungen mit einem Überblick. Er dient den Leser:innen als Zusammenfassung deiner Ausführungen. Der Überblick ist ein Bestandteil der Erläuterungen und soll einen kurzen Abriss der neun Segmente enthalten. Beende deine Ausführungen mit einem Ausblick. Skizziere kurz, wo du in drei bis fünf Jahren mit deinem Unternehmen stehen willst.

Überblick und Ausblick finden sich nur in den zusätzlichen Erläuterungen (textliche Ausführungen ergänzend zum Canvas) wieder.



Leitfragen

Um dir die Bearbeitung der einzelnen Canvas-Felder zu erleichtern, wurden den beschriebenen neun Bausteinen jeweils Leitfragen zugeordnet. Diese Leitfragen sollen dir als Orientierung dienen.



Bewertungskriterien (ab S. 63)

Du solltest bei der Ausarbeitung sicherstellen, dass du grundsätzlich auf alle genannten Punkte eingehst. Bitte beachte, dass die Bewertungskriterien in jedem Zyklus komplett zu erfüllen sind.

Die neun zu betrachtenden Bausteine bestehen aus vier Bereichen, die das Geschäftsmodell aufgliedern:

- **Was?** Welches Produkt, welche Dienstleistung biete ich an? Welche Kundenbedürfnisse erfülle ich und worin besteht der Kundennutzen?
- **Wer?** Wer sind meine Kund:innen? Und wie erreiche ich sie? Wie sehen meine Kundenbeziehungen aus? Welche anderen Gruppen (Politik, Verbände usw.) haben Einfluss auf meinen Erfolg?
- **Wie?** Wie realisiert mein Unternehmen das? Was ist hierfür erforderlich?
- **Wie viel?** Welche Einnahmen realisiert mein Unternehmen? Welche Kosten entstehen?

Bei der Bearbeitung des Canvas ist eine gewisse Reihenfolge der neun Bausteine zu beachten. Die nachfolgende Auflistung und Erläuterung der einzelnen Canvas-Bausteine orientieren sich an dieser optimierten Vorgehensweise.

Was?

Wertangebot (Value Proposition)

Dein Produkt und/oder deine Dienstleistung soll Probleme der Kund:innen lösen oder Kundenbedürfnisse befriedigen. Dieses „Wertangebot“ (Value Proposition) ist der Grund, warum sich Kund:innen für oder gegen dein Unternehmen entscheiden. Wenn dein Wertangebot zusätzlich noch einen gesellschaftlichen Nutzen stiftet (z. B. Energieeinsparung), dann erhöht dies die Attraktivität und Vermarktungsfähigkeit. Das Produkt und/oder die Dienstleistung kann auch aus verschiedenen Paketen bestehen, die sich an den Bedürfnissen bestimmter Kundensegmente orientiert. Dein Produkt und/oder deine Dienstleistung kann innovativ sein und ein völlig neues Angebot darstellen. dein Angebot kann aber auch anderen Marktangeboten ähneln, muss dann jedoch über mindestens ein zusätzliches Merkmal – ein sogenanntes Alleinstellungsmerkmal (USP – Unique Selling Proposition) – verfügen. Der Kundennutzen kann dabei quantitativ (z. B. Preis, Leistungsgeschwindigkeit etc.) oder qualitativ (z. B. Nutzungsfreundlichkeit, Umweltfreundlichkeit, Gestaltung etc.) sein.

Leitfragen zum Wertangebot:

- Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bietest du deinem Kundensegment an und wie unterscheiden sie sich vom Wettbewerb?
- Welche Kundenbedürfnisse erfüllst du?
- Welche Probleme hilfst du durch dein Produkt / deine Dienstleistung zu lösen?
- Was genau ist der Kundennutzen?
- Wie kann der Kundennutzen durch Nachhaltigkeitsaspekte erhöht werden?



Mehr zu Produkt/Dienstleistung ab S. 23

Wer?

In diesem Segment beschreibst du deinen Markt und deine Kund:innen. Eine genaue Segmentierung der Kund:innen (Customer Segments) ist eine Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung von Kundenbeziehungen (Customer Relationships). Eine wichtige Rolle spielen dabei die gewählten Kommunikations- und Vertriebswege (Channels). Die notwendige Marktanalyse schließt auch eine Beschreibung der Wettbewerber:innen ein.

Kundensegmente (Customer Segments)

Die Kund:innen stehen dabei im Mittelpunkt deines Geschäftsmodells. Jedes Unternehmen bedient ein oder mehrere Segmente. Unterteilt die unterschiedlichen Kundengruppen in verschiedene Segmente, je nach Bedürfnissen, Verhaltensweisen oder anderen Merkmalen.

Du musst dich bewusst für bestimmte Kundensegmente entscheiden, auf die du dich konzentriert bzw. die du vernachlässigen willst. Auf dieser Grundlage kannst du ein tieferes Verständnis spezieller Kundenwünsche erzielen und ausarbeiten. Behalte hierbei die Entwicklung deines Zielmarktes im Blick und analysiere den Markt, die Kund:innen und die Wettbewerber:innen für dein Produkt und/oder deine Dienstleistung (siehe hierzu Informationsquellen, S. 31). So kannst du das Marktpotenzial für dein Geschäftskonzept abschätzen und bestimmen.

Leitfragen zur Kundensegmentierung:

- Wer sind deine wichtigsten Kund:innen?
- Wie ist der Markt strukturiert (Kund:innen, Mitbewerber:innen, Trends, z. B. technologische, ökologische, soziale und ökonomische)?
- Wer sind die wichtigsten Mitbewerber:innen?
- Wie kann durch die Beachtung von Nachhaltigkeitsprinzipien wie Energieeffizienz, Gesundheitsverträglichkeit oder Fair trade ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden?



Mehr zu Zielgruppen auf S. 24
Marktsegmentierung auf S. 30

Kundenbeziehungen (Customer Relationships)

Mit jedem einzelnen Kundensegment unterhältst du Kundenbeziehungen. Verschaffe dir über die Art deiner Kundenbeziehungen Klarheit. Je nach Strategie kann eine Kundenbeziehung verschieden motiviert sein (z. B. Akquise, Pflege oder Verkaufssteigerung).

Leitfragen zu Kundenbeziehungen:

- Welche Art von Beziehung passt zu deinem Kundensegment, zu deinem Angebot und zu deiner Strategie?
- Welche Erwartungen haben deine Kund:innen bezüglich ökologischer und sozialer Aspekte?
- Wie kostenintensiv sind die Kundenbeziehungen?
- Wie können sie in dein Geschäftsmodell integriert werden?



Mehr zu Kommunikations- und Vertriebspolitik ab S. 34

Kanäle (Channels)

Beschreibe, wie du deine Kund:innen ansprechen und erreichen möchtest, um dein Produkt und/oder deine Dienstleistung zu verkaufen. Unterscheide dabei zwischen Kommunikations- und Vertriebskanälen. Diese Kanäle sind die Schnittstelle zwischen dir und deinen Kund:innen und eine wichtige Voraussetzung für deren Zufriedenheit.

Leitfragen zu den Kanälen:

- Über welche Kommunikations- und Vertriebskanäle willst du deine Kund:innen erreichen?
- Können durch die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten neue Kanäle erschlossen werden?
- Wie kostenintensiv sind die Kanäle?
- Wie können diese Kanäle in dein Unternehmen und in deine Abläufe integriert werden?
- Welche funktionieren am besten?



Mehr zu Kommunikations- und Vertriebspolitik ab S. 34

Wie?

In diesem Segment widmest du dich der Organisation deines Unternehmens. Erst wenn du die wichtigsten Aktivitäten in der Gründungs- und Entwicklungsphase deines Unternehmens ermittelt hast (Key Activities), kannst du festlegen, welche Ressourcen du dafür benötigst (Key Resources). Da du in der Regel nicht alle Aktivitäten selbst umsetzt, solltest du ein Netzwerk von Partner:innen aufbauen. Die Beschreibung dieser Schlüsselpartnerschaften ist ebenfalls Bestandteil dieses Segments (Key Partnerships).

Schlüsselaktivitäten (Key Activities)

Du beschreibst bei dem Baustein Schlüsselaktivitäten alle wesentlichen Handlungen, die dein Unternehmen ausführen muss, damit es erfolgreich agieren kann. Dazu gehören die Entwicklung des Produkts und/oder der Dienstleistung genauso wie die Kommunikation, der Vertrieb und das Finanzcontrolling.

Leitfragen zu Schlüsselaktivitäten:

- Welche Schlüsselaktivitäten erfordert dein Unternehmen in den verschiedenen Bereichen?
- Ergeben sich Chancen (Qualität, Versorgungssicherheit, Reputation etc.) aus einer ökologischen und sozialverträglichen Ausrichtung?
- Welche Aktivitäten führst du selbst aus, bei welchen willst du mit Partner:innen zusammenarbeiten?
- Wie sieht der Realisierungsfahrplan vor und nach der Gründung aus?



Zum Realisierungsfahrplan auf S. 41

Schlüsselressourcen (Key Resources)

Die Schlüsselressourcen beschreiben die wichtigsten Elemente, die du für das Funktionieren deines Geschäftsmodells benötigst: Schaffung des Wertangebots, Bedienung der Märkte, Beziehungen zu Kundensegmenten, Erzielung von Einkünften. Abhängig von der Art deines Geschäftsmodells werden unterschiedliche Schlüsselressourcen benötigt. Diese können physischer, finanzieller, intellektueller oder menschlicher Natur sein und können dir gehören, geleast sein oder von Schlüsselpartnern erworben werden.

Überlege dir zudem sorgfältig, welchen Standort du wählst und welche Standortfaktoren für dich relevant sind. Des Weiteren bestimmst du die Rechtsform für dein Unternehmen und die Aufgabenbereiche für die Mitglieder. Bitte füge unbedingt Lebensläufe und Referenzen bei, sodass sich die Leser:innen deines Geschäftskonzeptes eine Vorstellung über die vorhandenen und notwendigen Kompetenzen in deinem Unternehmen machen können.

Leitfragen zu den Schlüsselressourcen:

- Welche Schlüsselressourcen erfordert dein Unternehmen in den verschiedenen Bereichen?
- Inwieweit sichert eine klare Nachhaltigkeitsausrichtung die Gewinnung von Schlüsselressourcen (z. B. Mitarbeiter:innen, Geldgeber:innen, Marktpartner:innen)?
- Welche Standortfaktoren sind für dein Unternehmen wichtig?
- Welche Rechtsform hat dein zukünftiges Unternehmen?
- Wer übernimmt welche Aufgaben im Unternehmen und sind die Kompetenzen der Personen adäquat beschrieben und belegt (Lebensläufe beifügen)?



Mehr zu Rechtsformen/Standort auf S. 41

Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships)

Beschreibt euer Netzwerk von Lieferanten und Partner:innen, die Einfluss auf den Erfolg eures Unternehmens haben könnten. Es können verschiedene Arten von Partnerschaften entstehen: strategische Partnerschaften, Kooperationen, Joint Ventures, Beziehung zwischen Käufer:innen und Lieferant:innen. Auch die Motivation dieser Partnerschaften kann sehr unterschiedlich sein: Optimierung und Mengenvorteil, Minderung von Risiken und Unsicherheiten sowie Akquise bestimmter Ressourcen und Aktivitäten.

Leitfragen zu den Schlüsselpartnerschaften:

- Wer sind deine Schlüsselpartner:innen?
- Welche Schlüsselressourcen beziehst du von deinen Partner:innen?
- Welche Schlüsselaktivitäten üben deine Partner:innen aus?
- Welche Partner:innen können dich bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen unterstützen? (z. B. Verbände/Forschungsinstitute)



Mehr zu Schlüsselpartnerschaften auf S. 27

Wie viel?

Dieses Segment beschreibt alle finanziellen Themen des Unternehmens. Den Einnahmequellen (Revenue Streams) stehen die Kosten im Unternehmen (Cost Structure) gegenüber. Um die Leser:innen deines Geschäftskonzeptes die abgebildeten Zahlen plausibel näherzubringen, stelle dir eine Finanzplanung auf und füge diese bei.

Einnahmequellen (Revenue Streams)

Alle Einkünfte, die du aus deinen Kundensegmenten beziehst, sind Einnahmequellen. Im Mittelpunkt steht die Frage, für welche Werte jedes einzelne Segment bereit ist zu zahlen. Jede Einnahmequelle kann dabei verschiedene Preisfestlegungsmechanismen aufweisen, wie z. B. feste Listenpreise, Verhandlung, Auktionen, marktabhängig, volumenabhängig. Die Einnahmequellen können Transaktionen aus einem einmaligen Kontakt zu Kund:innen oder wiederkehrende und fortdauernde Zahlungen sein.

Weitere Quellen zur Deckung des Finanzbedarfs können die Finanzierung über Familie und Freunde, Kredite von Banken und Fördermittel sein.

Leitfragen zu den Einnahmequellen:

- Wie sieht die Finanzierung aus, auch bevor Umsätze aus Kundeneinnahmen generiert werden?
- Habt ihr eine Planung aufgestellt?
- Was darf das Produkt und/oder die Dienstleistung maximal kosten? Welchen Betrag sind deine Kund:innen bereit zu zahlen? Welche Preisstrategie verfolgst du?
- Ermöglicht die nachhaltige Ausrichtung deines Geschäftsmodells einen besseren Zugang zu Erlösquellen (z. B. höhere Zahlungsbereitschaft der Kund:innen)? Wenn ja, welche?
- Wie viel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?



Mehr zu Finanzplanung und Finanzierung auf S. 43

Kostenstruktur (Cost Structure)

Du beschreibst alle Kosten, die bei der Ausführung deines Geschäftsmodells anfallen. Die Bausteine Wertangebote, Schlüsselpartnerschaften, Schlüsselressourcen und Schlüsselaktivitäten sind alle mit Kosten verbunden. Für einige Geschäftsmodelle sind geringere Kosten wichtiger als für andere, daher unterscheidet man zwischen kostenorientierten und wertorientierten Geschäftsmodellen.

Leitfragen zur Kostenstruktur:

- Welches sind die wichtigsten mit deinem Geschäftsmodell verbundenen Kosten?
- Welche Schlüsselressourcen und -aktivitäten sind am teuersten?
- Wie können Einsparungen durch effiziente und umweltschonende Verfahren oder Maßnahmen beispielsweise im Ressourcenverbrauch oder durch Recycling erreicht werden?



Mehr zu Finanzplanung und Finanzierung auf S. 43

© Mit freundlicher Genehmigung von Alexander Osterwalder: www.strategyzer.com

BUSINESS MODEL CANVAS

<p>Schlüsselpartner</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wer sind deine Schlüsselpartner? ■ Welche Schlüsselressourcen bezieht du von deinen Partnerschaften? ■ Welche Schlüsselaktivitäten üben Ihre Partnerschaften aus? ■ Welche Partnerschaften können dich bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen unterstützen? (z. B. Verbände/ Forschungsinstitute) 	<p>Schlüsselaktivitäten</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Schlüsselaktivitäten erfordert dein Unternehmen in den verschiedenen Bereichen? ■ Ergeben sich Chancen (Qualität, Versorgungssicherheit, Reputation etc.) aus einer ökologischen und sozialverträglichen Ausrichtung? ■ Welche Aktivitäten führst du selbst aus, bei welchen willst du mit Partner:innen zusammenarbeiten? ■ Wie sieht der Realisierungsfahrplan vor und nach der Gründung aus? 	<p>Wertangebote</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bietest du deinem Kundensegment an und wie unterscheiden sie sich vom Wettbewerb? ■ Welche Kundenbedürfnisse erfüllst du? ■ Welche Probleme hilfst du durch dein Produkt/deine Dienstleistung zu lösen? ■ Was genau ist der Kundennutzen? ■ Wie kann der Kundennutzen durch Nachhaltigkeitsaspekte erhöht werden? 	<p>Kundenbeziehungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Art von Beziehung passt zu deinem Kundensegment, zu deinem Angebot und zu deiner Strategie? ■ Welche Erwartungen haben deine Kund:innen bezüglich ökologischer und sozialer Aspekte? ■ Wie kostenintensiv sind die Kundenbeziehungen? ■ Wie können sie in dein Geschäftsmodell integriert werden? 	<p>Kundensegmente</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wer sind deine wichtigsten Kund:innen? ■ Wie ist der Markt strukturiert (Kund:innen, Mitbewerber:innen, Trends, z. B. technologische, ökologische, soziale und ökonomische)? ■ Wie kann durch die Beachtung von Nachhaltigkeitsprinzipien wie Energieeffizienz, Gesundheitsverträglichkeit oder Fair Trade ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden? ■ Wer sind die wichtigsten Wettbewerber:innen?
<p>Schlüsselressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Schlüsselressourcen erfordert dein Unternehmen in den verschiedenen Bereichen? ■ Inwieweit sichert eine klare Nachhaltigkeitsausrichtung die Gewinnung von Schlüsselressourcen (z. B. Mitarbeiter:innen, Geldgeber:innen, Marktpartnerschaften)? ■ Welche Standortfaktoren sind für dein Unternehmen wichtig? ■ Welche Rechtsform hat Ihr zukünftiges Unternehmen? ■ Wer übernimmt welche Aufgaben im Unternehmen und sind die Kompetenzen der Personen adäquat beschrieben und belegt? (Lebensläufe beifügen) 	<p>Kanäle</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Über welche Kommunikations- und Vertriebskanäle willst du deine Kund:innen erreichen? ■ Können durch die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten neue Kanäle erschlossen werden? ■ Wie kostenintensiv sind die Kanäle? ■ Wie können diese Kanäle in dein Unternehmen und in deine Kundenabläufe integriert werden? ■ Welche funktionieren am besten? 	<p>Kostenstruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Welches sind die wichtigsten mit deinem Geschäftsmodell verbundenen Kosten? ■ Welche Schlüsselressourcen und -aktivitäten sind am teuersten? ■ Wie können Einsparungen durch effiziente und umweltschonende Verfahren oder Maßnahmen bspw. im Ressourcenverbrauch oder durch Recycling erreicht werden? 	<p>Einnahmequellen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wie sieht die Finanzierung aus, auch bevor Umsätze aus Kundeneinnahmen generiert werden? Hast du eine Planung aufgestellt? ■ Was darf das Produkt und/oder die Dienstleistung maximal kosten? Welchen Betrag sind deine Kund:innen bereit zu zahlen? Welche Preisstrategie verfolgst du? ■ Ermöglicht die nachhaltige Ausrichtung deines Geschäftsmodells einen besseren Zugang zu Erlösquellen (z. B. höhere Zahlungsbereitschaft der Kund:innen)? Wenn ja, welche? ■ Wie viel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei? 	



Reiche zu deinem Canvas bitte eine erläuternde Übersicht ein. Plane pro Segment eine bis zwei DIN A4 Seiten ein. Beschreibe dein Geschäftsmodell wie folgt:

Überblick

Der Überblick dient den Leser:innen als Zusammenfassung deiner Ausführungen und ist ein Bestandteil der Erläuterungen. Kapitalgeber:innen schauen sich immer zuerst die Zusammenfassung an. Die Qualität der Zusammenfassung allein wird zwar kaum Entscheidungsträger:innen dazu bewegen, dein Vorhaben zu finanzieren. Sie kann sie jedoch davon überzeugen, dies nicht zu tun! Durch eine klare und schlüssige Darstellung deines Gründungsvorhabens in wenigen Sätzen belegst du Kompetenz. Gehe daher bei der Erstellung der Zusammenfassung besonders sorgfältig vor, denn die Qualität deiner Zusammenfassung entscheidet darüber, ob auch deine weiteren Ausführungen gelesen werden. Frage dich, ob du hier wirklich das Wesentliche deines Geschäftskonzeptes herausgefiltert sowie knapp und präzise formuliert hast. Unterziehe deine Zusammenfassung einer kritischen Überprüfung, insbesondere dann, wenn Bausteine des Konzepts sich verändern oder hinzukommen.

- Wertangebot (Value Proposition)
- Kundensegmente (Customer Segments)
- Kundenbeziehungen (Customer Relationships)
- Kanäle (Channels)
- Schlüsselaktivitäten (Key Activities)
- Schlüsselressourcen (Key Resources)
- Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships)
- Einnahmequellen (Revenue Streams)
- Kostenstruktur (Cost Structure)

Ausblick

Beim Ausblick skizzierst du kurz, wo du in drei bis fünf Jahren mit deinem Unternehmen stehen willst. Im Ausblick solltest du deine Ausführungen aus den neun Segmenten aufnehmen und nachvollziehbar unter Abwägung der Chancen und Risiken aufzeigen, wie du deine Mission bzw. Vision in fünf Jahren erreichen willst.

Mit einer realistischen und überzeugenden Darstellung deiner Zielvorstellungen kannst du Geldgeber:innen, Partner:innen und Kund:innen abholen, dich auf deinem weiteren Weg zu begleiten.

Fasse deinen Ausblick auf ein bis zwei Seiten zusammen.

DIE BEWERTUNGSSKALA

Bewertung	Kurzbewertung	Beschreibung
1+	herausragend	Der Aspekt ist überdurchschnittlich herausgearbeitet und lässt keinen Raum für offene Fragen. Über die Fakten hinaus sind Hintergrundinformationen, Begründungen oder Alternativszenarien erstellt worden.
1	sehr gut	Die Anforderung ist in besonderem Maße erfüllt und lässt keine Fragen mehr offen.
2+	gut bis sehr gut	Die Anforderung ist in vollem Umfang erfüllt. Es bleiben nur wenige Fragen offen.
2	gut	Das Wesentliche ist schlüssig dargestellt. An der einen oder anderen Stelle wären weitere Ausführungen sinnvoll.
3+	befriedigend bis gut	Die Darstellung ist grundsätzlich nachvollziehbar, jedoch noch nicht vollkommen schlüssig. Es fehlen noch einige Informationen.
3	befriedigend	Die Darstellung ist im Allgemeinen nachvollziehbar. Grundlegende Aspekte sind richtig dargestellt, sollten aber weiter vertieft und schlüssiger herausgearbeitet werden.
4+	ausreichend bis befriedigend	Die Ausarbeitung entspricht im Großen und Ganzen der Anforderung, ist aber nicht schlüssig genug. Eine Überarbeitung des Aspektes ist notwendig.
4	ausreichend	Die Darstellung ist in Ansätzen nachvollziehbar, weist aber Mängel im Inhalt auf und ist nicht schlüssig dargestellt.
5+	mangelhaft bis ausreichend	Die Darstellung des Aspektes ist nicht nachvollziehbar herausgearbeitet, es fehlt an wesentlichen Informationen und Grundbausteinen.
5	mangelhaft	Die Anforderung wird nicht erfüllt. Die Darstellung weist gravierende Mängel auf und es fehlen grundlegende Informationen.
6	ungenügend	Die Bearbeitung entspricht nicht den Anforderungen und lässt keinerlei Beurteilung zu.

BEWERTUNGSKRITERIEN BPW CANVAS

Überblick

- Gehen aus der Zusammenfassung die wesentlichen Aspekte zu Idee, Vorhaben, Markt und Zielen prägnant und verständlich hervor?
- Wurde das Business Model Canvas insgesamt klar gegliedert und auch für Laien verständlich und übersichtlich aufbereitet?
- Erscheint das Geschäftskonzept inhaltlich schlüssig?
- Reflektiert das Geschäftskonzept die Ziele einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung?
- Spricht das Business Model Canvas insgesamt die Leser:innen an (visuelle Aufbereitung, Umfang, Lesbarkeit/Verständlichkeit)?

WAS?

Wertangebot (Value Proposition)

- Ist das Produkt/die Dienstleistung auch für Nichtfachleute verständlich beschrieben?
- Wird der Kundennutzen nachvollziehbar beschrieben?
- Werden der ökologische und gesellschaftliche Mehrwert klar herausgearbeitet?

WER?

Kundensegmente (Customer Segments)

- Werden die wichtigsten Kund:innen anhand geeigneter Kriterien segmentiert und beschrieben, dass es sich um die aussichtsreichsten Kundengruppen handelt?
- Werden die Produkte Kundensegmenten zugeordnet und wird eine Einordnung in einen Markt vorgenommen?
- Wird die Wettbewerbssituation mithilfe von Methoden realistisch und nachvollziehbar analysiert?
- Werden die ökonomischen, ökologischen und sozialen Anforderungen der Kund:innen reflektiert?

Kundenbeziehungen (Customer Relationships)

- Werden die Beziehungen zu den Segmenten und deren Kosten nachvollziehbar beschrieben?
- Werden die Integration der Beziehungen und der Anforderungen der Kund:innen in das Geschäftsmodell nachvollziehbar dargestellt?

Kanäle (Channels)

- Werden die Kommunikations- und Vertriebskanäle auf die Kund:innen abgestimmt?
- Wird die Integration der Kanäle in das Unternehmen und in die Abläufe nachvollziehbar dargestellt?

WIE?

Schlüsselaktivitäten (Key Activities)

- Werden die Schlüsselaktivitäten klar beschrieben und Personen zugeordnet?
- Werden Aspekte der Nachhaltigkeit bei den Schlüsselaktivitäten berücksichtigt?
- Wird erläutert, warum diese Aktivitäten für dieses Geschäftsmodell so wichtig sind?
- Werden die wichtigsten Meilensteine in der Entwicklung des Unternehmens beschrieben?

Schlüsselressourcen (Key Resources)

- Werden die Schlüsselressourcen klar beschrieben?
- Wird dargestellt, wie die Berücksichtigung ökologischer und gesellschaftlicher Nachhaltigkeit die Gewinnung von Schlüsselressourcen (Mitarbeiter:innen, Marktpartner:innen etc.) unterstützen kann?
- Wird ein Standort bestimmt?
- Wird eine Rechtsform nachvollziehbar gewählt?
- Ist klar dargestellt, wer welche Aufgaben im Team übernimmt bzw. sich um welche Schlüsselressourcen kümmert?

Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships)

- Werden die Schlüsselpartner:innen benannt?
- Wird beschrieben, warum es sich um Schlüsselpartner:innen handelt und wie sie zum Erfolg beitragen können?
- Werden neben Schlüsselpartnerschaften (Kund:innen, Lieferanten etc.) auch weitere erfolgsrelevante Partner:innen (Forschung, Verbände, Politik etc.) berücksichtigt?
- Werden den Partner:innen Aktivitäten zugeordnet?

WIE VIEL?

Einnahmequellen (Revenue Streams)

- Erscheint das Finanzierungskonzept angemessen?
- Sind die Überlegungen zur Preisgestaltung nachvollziehbar und sind die Preise validiert worden, z. B. durch Befragung?

Kostenstruktur (Cost Structure)

- Sind alle Kosten plausibel dargestellt?
- Werden mögliche Kosteneinsparungen durch effiziente, risikomindernde oder umweltschonende Verfahren und Maßnahmen erläutert?

Gesamteindruck

- Spricht das Business Model Canvas (Gestaltung, Layout, angemessener Umfang) die Leser:innen an?
- Erscheint das Geschäftskonzept inhaltlich schlüssig (Kundennutzen, Zielgruppe, Marktsegmentierung etc.)?
- Reflektiert das Business Model Canvas die Ziele einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung?

Ausblick

- Wird die Zielsetzung (3–5 Jahre) nachvollziehbar beschrieben?
- Werden die Chancen und Risiken realistisch eingeschätzt und erläutert?

DAS BPW-NETZWERK



DIE INVESTITIONSBANK BERLIN

Die Investitionsbank Berlin (IBB) ist die Förderbank des Landes Berlin. Wir fühlen uns der Nachhaltigkeit verpflichtet, forcieren die Digitalisierung zum Wohle unserer Kund:innen und fördern Diversität.

In unseren Geschäftsfeldern Wirtschaftsförderung, Immobilien- und Stadtentwicklung sowie Arbeitsmarktförderung unterstützen wir vor allem eines: Berlin. Als die Bank für Gründungen helfen wir innovativen Macher:innen und Start-ups, ihre Ideen zu erfolgreichen Unternehmen zu entwickeln. So werden Arbeitsplätze geschaffen und viele internationale Menschen von unserer Stadt angezogen. Das macht Berlin interessant und lebenswert!

Mit monetären Förderangeboten, fundierter Finanzierungsberatung und umfassenden Coachings unterstützen wir gezielt kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Start-ups und Gründer:innen in Berlin. Dabei arbeiten wir eng mit den in Berlin ansässigen Geschäftsbanken zusammen.

Bei ihren Aktivitäten setzt die IBB vor allem auf darlehensbasierte und beteiligungsorientierte Finanzierungen. Zuschussprogramme ergänzen das Produktangebot vor allem bei der Technologie- und Investitionsförderung.

Im Geschäftsfeld Wirtschaftsförderung geht es um die Finanzierung von KMU und Start-ups. Besonderes Augenmerk legen wir dabei auf Unternehmen, die in den Berliner Clustern:

- Gesundheitswirtschaft
- Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), Medien und Kreativwirtschaft
- Optik (einschließlich Mikrosystemtechnik)
- Verkehr, Mobilität und Logistik
- Energietechnik

tätig sind. In diesen Bereichen verfügt Berlin sowohl über eine hervorragende wissenschaftliche als auch über eine gesunde unternehmerische Basis. Diese Infrastruktur ist die Grundvoraussetzung einer erfolgreichen wirtschaftlichen Entwicklung.

Als Investitionsbank Berlin gestalten wir aktiv Berlin und geben damit jeden Tag alles, um unsere Stadt noch lebenswerter zu machen.

Investitionsbank Berlin (IBB)

Bundesallee 210 | 10719 Berlin
Kontakt für Gründer:innen
und bestehende Unternehmen:
Telefon: +49 (0) 30 2125-4747
Telefax: +49 (0) 30 2125-3322
E-Mail: wirtschaft@ibb.de
Internet: www.ibb.de



INVESTITIONSBANK DES LANDES BRANDENBURG (ILB)

Wer sich mit einer Geschäftsidee in Brandenburg selbstständig machen möchte, wird bei der Realisierung nicht alleingelassen. Wir unterstützen mit kostenfreier Beratung, Qualifizierungsangeboten und finanzieller Förderung bei:

- Qualifizierung und Weiterbildung zur Unternehmensgründung
- (Weiter-)Entwicklung des Geschäftsmodells
- Finanzierung von Betriebsmitteln (z. B. Miete, Warenlager)
- Investitionen in Betriebsstätten (z. B. Erwerb, Um- und Ausbau)
- Investitionen in Betriebsausstattung (z. B. Büroeinrichtung, Produktionsanlagen)
- Finanzierung von Personalausgaben und Personalentwicklung
- Einführung und Weiterentwicklung von Innovationen (Produkte, Dienstleistungen, Technologien)
- Forschung und Entwicklung
- Internationalisierung (z. B. Messeteilnahmen, Beratung zur Markterschließung)
- Unternehmensübernahmen (Unternehmensnachfolge)
- Maßnahmen zur Erhöhung der Energieeffizienz
- Finanzierung mit Eigenkapital (Venture Capital)

Die ILB hält maßgeschneiderte Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten in Form von Zuschüssen, Darlehen, Garantien und Venture Capital bereit.

Über die finanzielle Förderung hinaus bieten wir mit unseren Existenzgründungsinitiativen Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg (BPW) und Deutsche Gründer- und Unternehmertage (deGUT) Unterstützung bei der Entwicklung von Geschäftskonzepten, Wissen und Beratung zum Thema Existenzgründung sowie ein weitreichendes Netzwerk in Brandenburg.

Wir beraten umfassend und kostenfrei!

Unser Beratungsteam steht in allen Regionen Brandenburgs für Fragen zur Existenzgründungsförderung persönlich bereit und erarbeitet gemeinsam mit den künftigen Selbstständigen individuelle Finanzierungskonzepte für die Gründung und Entwicklung Ihres Unternehmens:

Region Nord: Juliane Wendorf
Telefon: +49 (0) 331 660 15 85
E-Mail: juliane.wendorf@ilb.de

Region Süd: Sebastian Giersch
Telefon: +49 (0) 331 660 15 97
E-Mail: sebastian.giersch@ilb.de

Region Ost: Ramona Melchert
Telefon: +49 (0) 331 660 22 76
E-Mail: ramona.melchert@ilb.de

Region West: Antje Rißling
Telefon: +49 (0) 331 660 16 27
E-Mail: antje.rissling@ilb.de

Region Mitte: Dietmar Koske
Telefon: +49 (0) 331 660 17 29
E-Mail: dietmar.koske@ilb.de

Region Mitte: Lucas Rohloff
Telefon: +49 (0) 331 660 16 57
E-Mail: lucas.rohloff@ilb.de

Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB)

Förderberatung
Babelsberger Straße 21 | 14473 Potsdam
Telefon: +49 (0) 331 660 22 11
E-Mail: beratung@ilb.de
Internet: www.ilb.de/existenzgruendung

Du möchtest nicht frustriert in Warteschleifen ausharren? Bei uns findest du direkten Kontakt. Lerne unsere Premiumpartner und Partner kennen:



Berliner Sparkasse

Alexanderplatz 2 | 10178 Berlin

Ansprechperson: Dr. Christian Segal
Telefon: +49 (0) 30 869 647 20
E-Mail: christian.segal@berliner-sparkasse.de
Internet: www.berliner-sparkasse.de



Berliner Volksbank eG

Gründungs- und Nachfolgefinanzierung Berlin

Bundesallee 206 | 10717 Berlin

Postanschrift: Berliner Volksbank eG | 10892 Berlin

Ansprechperson: Guido Wegner
Telefon: +49 (0) 30 303 611 71
E-Mail: gruendercenter@berliner-volksbank.de
Internet: www.berliner-volksbank.de



Berliner Volksbank eG

Gründungs- und Nachfolgefinanzierung
Brandenburg

Friedrich-Ebert-Straße 115 | 14467 Potsdam

Postanschrift: Berliner Volksbank eG | 10892 Berlin

Ansprechperson: Ewa Andrzejuk-Nölte
Telefon: +49 (0) 30 306 311 81
E-Mail: gruendercenterbrandenburg@berliner-volksbank.de
Internet: www.berliner-volksbank.de



BürgerschaftsBank Berlin

Franklinstraße 6 | 10587 Berlin

Ansprechperson: Marwin Meißner
Telefon: +49 (0) 30 311 004 0
E-Mail: info@buergerschaftsbank.berlin
Internet: be.ermoeglicher.de



**EXIST – Existenzgründungen
aus der Wissenschaft**

Projektträger Jülich
Forschungszentrum Jülich GmbH

Postfach 61 02 47 | 10923 Berlin

Telefon: +49 (0) 30 201 994 11

E-Mail: info@exist.de

Internet: www.exist.de



**Industrie- und Handelskammer
Berlin**

Fasanenstraße 85 | 10623 Berlin

Ansprechperson: Nina Beike

Telefon: +49 (0) 30 315 105 39

E-Mail: nina.beike@berlin.ihk.de



**Industrie- und Handelskammer
Cottbus**

Goethestraße 1 | 03046 Cottbus

Ansprechperson: Bernd Hahn

Telefon: +49 (0) 355 365 31 02

E-Mail: bernd.hahn@cottbus.ihk.de



**Industrie- und Handelskammer
Ostbrandenburg**

Regionalcenter Berliner Umland

Friedrichstraße 73 | 15537 Erkner

Ansprechperson: Dr. Thomas Kühne

Telefon: +49 (0) 3362 88 87 910

Mobil: +49 (0) 160 90 53 37 59

E-Mail: kuehne@ihk-ostbrandenburg.de

Internet: www.ihk-ostbrandenburg.de



**Industrie- und Handelskammer
Potsdam**

Breite Straße 2a-c | 14467 Potsdam

Ansprechperson: Andreas Lehmann
Telefon: +49 (0) 331 278 61 67
E-Mail: andreas.lehmann@ihk-potsdam.de
Internet: www.ihk-potsdam.de



KfW

Infocenter der KfW

Telefon: 0800 539 9001
E-Mail: Infocenter@kfw.de
Internet: www.kfw.de



Mittelbrandenburgische Sparkasse

Firmenkunden und Existenzgründung

Saarmunder Straße 61 | 14478 Potsdam

Ansprechperson: Melina Gerstenberger
Telefon: +49 (0) 331 893 70 10
E-Mail: melina.gerstenberger@mbs.de
Internet: www.mbs.de
Facebook: www.facebook.com/mbs.de
Instagram: www.instagram.com/sparkasse.mbs/
LinkedIn: www.linkedin.com/company/mittelbrandenburgische-sparkasse



Siemens AG

Nonnendammallee 101 | 13629 Berlin

Internet: www.siemens.de



WISTA Management GmbH

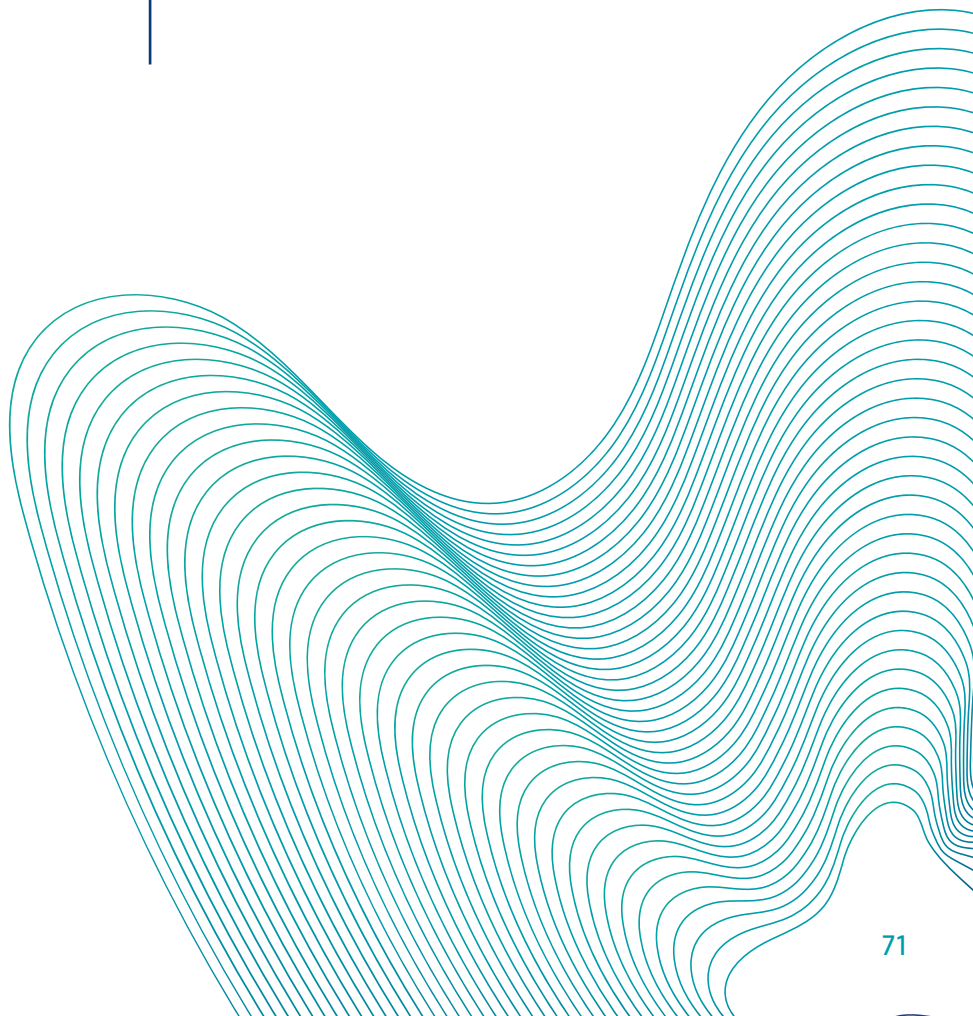
Rudower Chaussee 29 | 12489 Berlin

Ansprechperson: Tobias Kirschnick

Telefon: +49 (0) 30 639 260 00

E-Mail: kirschnick@wista.de

Internet: www.wista.de





Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH

Fasanenstraße 85 | 10623 Berlin

Telefon: +49 (0) 30 463 025 00
E-Mail: info@berlin-partner.de
Internet: www.berlin-partner.de

Brandenburg Kapital



Brandenburg Kapital GmbH

Babelsberger Straße 21 | 14473 Potsdam

Ansprechperson: Markus Barnickel, Thilo Neu
Telefon: +49 (0) 331 660 1697
Telefon: +49 (0) 331 660 1767
E-Mail: markus.barnickel@brandenburg-kapital.de
thilo.neu@brandenburg-kapital.de
Internet: www.brandenburg-kapital.de



Deutsche Bank AG

Otto-Suhr-Allee 6-16 | 10858 Berlin

Ansprechperson: Kerstin Kaufmann
Telefon: +49 (0) 30 310 728 50
E-Mail: kerstin.kaufmann@db.com

Die Deutsche Bank unterstützt
Gründer:innen: www.deutsche-bank.de/ub/ihre-unternehmensphase/gruenden.html

Nachfolge regeln mit der Unterstützung
der Deutschen Bank:
www.deutsche-bank.de/ub/ihre-unternehmensphase/nachfolge-regeln.html



Förderprogramme für Gründungen, Unternehmen, Kleinstunternehmen und KMU

Bundesallee 210 | 10719 Berlin

E-Mail: info@ibb-business-team.de
Internet: www.ibb-business-team.de

Wirtschaftsförderung
Brandenburg | **WFBB**

Standort. Unternehmen. Menschen.

**Wirtschaftsförderung
Land Brandenburg GmbH (WFBB)**

Friedrich-Engels-Straße 103 | 14473 Potsdam

Ansprechperson: Ulrike Wohlert
Telefon: +49 (0) 331 704 457 29 36
E-Mail: ulrike.wohlert@wfbb.de
Internet: www.wfbb.de



IBB Ventures

IBB Ventures

Bundesallee 210 | 10719 Berlin

Ansprechperson: Rayk Reitenbach
Telefon: +49 (0) 30 2125 3201
E-Mail: info@ibbventures.de
Internet: www.ibbventures.de

Der Gründungsgeist wird an den Hochschulen gefördert. Auf den folgenden Seiten findest du einen Überblick über die Gründungszentren der Berliner und Brandenburger Hochschulen:



Alice Salomon Hochschule Berlin
University of Applied Sciences

Alice-Salomon-Hochschule

Gründer*innenzentrum

Alice-Salomon-Platz 5 | 12627 Berlin

Ansprechperson: Team Gründer*innenzentrum
E-Mail: gruenderinnenzentrum@ash-berlin.eu
Internet: www.ash-berlin.eu/studium/einrichtungen-fuer-studierende/gruenderinnenzentrum/kontakt/



bbw Hochschule

Gründungsservice der bbw Hochschule

Wagner-Régeny-Straße 21 | 12489 Berlin-Adlershof

Ansprechperson: Christian Grosser
Telefon: +49 (0) 175 988 23 55
E-Mail: Christian.Grosser@bbw-startups.de
Internet: www.bbww-startups.de



Startup Hub
Berliner Hochschule
für Technik

BHT Startup Hub

Berliner Hochschule für Technik

Residenzstraße 37 | 13409 Berlin

Ansprechperson:
Bastian Behrmann, Adam Formanek,
Stefan Godskesen
Telefon: +49 (0) 30 45 04-7170/-7120
E-Mail: gruenden@bht-berlin.de
Internet: www.bht-startup-hub.de
Linkedin: www.linkedin.com/company/bht-startup-hub/



Business & Law School
Hochschule für Management und Recht

BSP Business and Law School

Hochschule für Management und Recht

Calandrellistraße 1-9 | 12247 Berlin

Ansprechperson: Aljoscha Heyland
Telefon: +49 (0) 30 766 837 52 21
E-Mail: aljoscha.heyland@business-school-berlin.de
Internet: www.businessschool-berlin.de



Der Technologietransfer von Charité und BIH

Charité BIH Innovation

Charitéplatz 1 | 10117 Berlin

Ansprechperson: Bettina Otto, PhD
 Telefon: +49 (0) 30 450 570 248
 E-Mail: bettina.otto@charite.de
 Internet: <https://www.bihealth.org/de/translation/innovationstreiber/charite-bih-innovation/patente-und-lizenzen/ausgruendungen>



GRÜNDUNGSZENTRUM
 EUROPA-UNIVERSITÄT
 VIADRINA

Gründungszentrum

Europa-Universität Viadrina

Besucher-Adresse:
 Logenhaus (LH), Raum K05,
 Logenstraße 11 | 15230 Frankfurt (Oder)
 Postanschrift:
 Große Scharrnstraße 59
 15230 Frankfurt (Oder)

Ansprechperson: Dr. Ramona Alt
 Telefon: +49 (0) 335 553 459 26
 E-Mail: gruenden@europa-uni.de
 Internet: www.europa-uni.de/gruenden



Brandenburgische
 Technische Universität
 Cottbus - Senftenberg

Gründungsservice

Brandenburgische Technische Universität
 Cottbus-Senftenberg (BTU)

Standorte Cottbus

Lehrgebäude 10
 Erich-Weinert-Straße 1 | 03046 Cottbus

Startblock B2 – 1. OG, Raum 3.23
 Siemens-Halske-Ring 2 | 03046 Cottbus

Standort Senftenberg
 Universitätsplatz 1 | 01968 Senftenberg

Ansprechperson: Dr. Viktor Zakar
 Telefon: +49 (0) 355 693 685
 E-Mail: gruendungsservice@b-tu.de
 Internet: www.b-tu.de/gruendungsservice



Fachhochschule Potsdam
 University of
 Applied Sciences
 –
 Entrepreneurship School

Gründungsservice

360° ZUKUNFT
 Entrepreneurship School, Gründungsservice &
 Work@Heart
 Zentrale Einrichtung Gründungsservice &
 Managementqualifikationen
 Fachhochschule Potsdam
 University of Applied Sciences

Kiepenheuerallee 5 | 14469 Potsdam
 Haus 4 Raum 3.01

Telefon: +49 (0) 331 580 20 33
 E-Mail: 360gradzukunft@fh-potsdam.de
 Internet: www.fh-potsdam.de/360gradzukunft



FILMUNIVERSITÄT
BABELSBERG
KONRAD WOLF

GRÜNDUNGS SERVICE

Gründungsservice

Filmuniversität Babelsberg Konrad Wolf

Marlene-Dietrich-Allee 11 | 14482 Potsdam

Ansprechperson: Jörn Krug

Telefon: +49 (0) 331 620 22 56

E-Mail: gruendungsservice@filmuniversitaet.de

Internet: www.filmuniversitaet.de

www.move-ideenfest.de



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

Startup Incubator Berlin

Das Gründungszentrum der HWR Berlin

c/o CIC Berlin

Lohmühlenstraße 65 | 12435 Berlin

E-Mail: gruendungszenrum@hwr-berlin.de

Internet: www.startup-incubator.berlin



KompetenzCentrum für Entrepreneurship & Mittelstand

Bismarckstraße 107 | 10625 Berlin

Ansprechperson: Prof. Dr. Holger Wassermann

Telefon: +49 (0) 30 208 987 581

E-Mail: holger.wassermann@fom.de

Internet: www.fom.de



Hochschule
für nachhaltige Entwicklung
Eberswalde

Gründungszentrum

Hochschule für nachhaltige Entwicklung

Eberswalde

Schicklerstraße 5 | 16225 Eberswalde

Ansprechperson: Aimée Dost, Julien Mai

Telefon: +49 (0) 3334 657 462 o. -461

E-Mail: gruendungszenrum@hnee.de

Internet: [www.hnee.de/hochschule/
organisation/serviceeinrichtungen/
gruendungszenrum](http://www.hnee.de/hochschule/organisation/serviceeinrichtungen/gruendungszenrum)



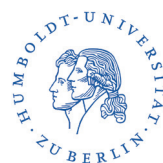
Entrepreneurship & Gründung

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
(HTW Berlin)
HTWStartup

Postadresse:
Treskowallee 8 | 10318 Berlin

Ansprechperson:
Sarah Mareike Lüking, Startup & Innovation
Center (SIC)
Telefon: +49 (0) 30 501 933 84
E-Mail: Startup@HTW-Berlin.de

Prof. Dr. Heike Marita Hölzner, Ideas in Action
Telefon: +49 (0) 30 501 9 25 19
E-Mail: HeikeMaritaHoelzner@HTW-Berlin.de



Humboldt Startupservice

Humboldt-Universität zu Berlin

Ansprechperson:
Katja Brunner
stellvertr. Teamlead HU Startupservice,
Gründungsberaterin, Female Founders Mentor
Telefon: +49 (0) 30 2093 46626
E-Mail: katja.brunner@humboldt-innovation.de

Diana Matz-Wassenberg
Gründungsberaterin HU Startupservice
Telefon: +49 30 2093 70766
E-Mail: diana.matz@hu-berlin.de

Internet: <https://humboldt-innovation.de/de/startupservice>



ISM International School of Management GmbH Nonprofit Organization

Hauptstraße 27 | 10827 Berlin

Ansprechperson: Prof. Dr. Antonios Koursovitis
Telefon: +49 (0) 30 315 193 511
E-Mail: antonios.koursovitis@ism.de
Internet: <https://ism.de>



Science & Startups

Ansprechperson: Ronja Kolls
E-Mail: ronja.kolls@science-startups.berlin
Internet: www.science-startups.berlin



Inno-Lab/Start-Up Lab

Sonnenallee 221 A-F | 12059 Berlin

Ansprechperson: Bjoern Krass-Koenitz
Telefon +49 (0) 179 502 64 30
E-Mail: Bjoern.Krass-Koenitz@srh.de
Internet: www.srh-berlin.de



Gründungscampus der TH Brandenburg

Technische Hochschule Brandenburg

Magdeburger Straße 50 | 14770 Brandenburg
an der Havel

Telefon: +49 (0) 3381 355 122
E-Mail: gruendung@th-brandenburg.de
Internet: gruendung.th-brandenburg.de



Potsdam Transfer

Universität Potsdam

August-Bebel-Straße 89 | 14482 Potsdam

Haus 7

Ansprechperson: Johannes Zier
Telefon: +49 (0) 331 977 1720
E-Mail: johannes.zier@uni-potsdam.de
Internet: www.uni-potsdam.de/potsdam-transfer



Gründung & Nachfolge

Technische Hochschule Wildau

Hochschulring 1 | 15745 Wildau

Ansprechperson:
Prof. Dr. Christian Schultz
Telefon: +49 (0) 3375 508 792
E-Mail: cschultz@th-wildau.de

Demis Mohr
Telefon: +49 (0) 3375 508 744
E-Mail: demis.mohr@th-wildau.de

Career & Transfer Service Center

Career & Transfer Service Center

Universität der Künste Berlin

Einsteinufer 43-53 | 10587 Berlin

Ansprechperson: Venessa Alice Tanović
Telefon: +49 (0) 30 318 520 64
E-Mail: career@intra.udk-berlin.de
Internet: www.udk-berlin.de

Arbeitsförderungsgesellschaft Premnitz mbHInternet: www.afp.standort-premnitz.de**Berliner Beratungsdienst e. V. (bbd)**Internet: www.bbdev.de**Berlinstartup**Internet: www.berlinstartup.de**BLOK O**Internet: www.blok-o.de**Bundesverband Deutsche Startups e. V.**Internet: startupverband.de**Business Angels Club Berlin-Brandenburg**Internet: www.bacb.de**City of Talents**Internet: www.city-of-talents.de**Coworking Oderbruch**Internet: www.coworking-oderbruch.de**Deutscher Franchise Verband**Internet: www.franchiseverband.com**Deutsches Patent- und Markenamt**Internet: www.dpma.de**enterability**Internet: berlin.enterability.de**Passion4Business GmbH**Internet: www.fuer-gruender.de**.garage Berlin**Internet: www.garagestartups.de**Gründen in Potsdam – LH Potsdam**Internet: www.gruenden-in-potsdam.de**Gründen in Brandenburg**Internet: www.gruenden-in-brandenburg.de**Gründerinnenzentrale**Internet: www.gruenderinnenzentrale.de**Handwerkskammer Berlin**Internet: www.hwk-berlin.de**Handwerkskammer Cottbus**Internet: www.hwk-cottbus.de**Handwerkskammer Frankfurt (Oder)
Region Ostbrandenburg**Internet: www.hwk-ff.de**Handwerkskammer Potsdam**Internet: www.hwk-potsdam.de**IHK Projektgesellschaft mbH Ostbrandenburg**Internet: www.ihk-projekt.de**IP Institut für Personalmanagement GmbH**Internet: www.ipm-hr.de**APRIL Stiftung – Zur Förderung
unternehmerischen Denkens**Internet: www.aprilstiftung.de**Kreativ Kultur Berlin**Internet: www.kreativkultur.berlin

<p>LAUF e. V. Internet: www.lauf-ev.de</p>	<p>Leibniz Gemeinschaft Internet: www.leibniz-gemeinschaft.de</p>
<p>Marketing-Club Potsdam e. V. Internet: www.marketingclub-potsdam.de</p>	<p>media.net berlinbrandenburg e. V. Internet: www.medianet-bb.de</p>
<p>Mediatech Hub Accelerator Babelsberg Internet: www.mth-potsdam.de/accelerator</p>	<p>Medienboard Berlin-Brandenburg GmbH Internet: www.medienboard.de</p>
<p>REG Regionalentwicklungsgesellschaft Nordwestbrandenburg mbH Internet: www.reg-nordwestbrandenburg.de</p>	<p>SIBB – Verband der Software-, Informations- und Kommunikations-Industrie in Berlin und Brandenburg e. V. Internet: www.sibb.de</p>
<p>Science & Startups Internet: www.science-startups.berlin</p>	<p>Social Impact gGmbH Internet: www.socialimpact.eu</p>
<p>Standortmanagement Golm GmbH Internet: www.potsdam-sciencepark.de</p>	<p>Steuerberaterverband Berlin-Brandenburg Internet: www.stbverband.de</p>
<p>STIC Wirtschaftsfördergesellschaft Märkisch-Oderland mbH Internet: www.stic.de</p>	<p>Steuerberaterkammer Berlin Internet: www.stbk-berlin.de</p>
<p>Gründen in Potsdam-Mittelmark Internet: gruenden.pm</p>	<p>SWOT Controlling GmbH Internet: www.swot.de</p>
<p>Technologiestiftung Berlin Internet: www.technologiestiftung-berlin.de</p>	<p>Technologie- und Gewerbezentrum Prignitz GmbH Internet: www.tgz-prignitz.de</p>
<p>VdU Verband deutscher Unternehmerinnen Internet: www.vdu.de</p>	<p>Thinkfarm – Coworking in Eberswalde Internet: www.thinkfarm-eberswalde.de</p>
<p>Werner-von-Siemens Centre for Industry and Science Internet: www.wvsc.berlin/</p>	<p>WeiberWirtschaft eG Internet: www.weiberwirtschaft.de</p>
<p>Landkreis Elbe-Elster Internet: www.lkee.de</p>	<p>Wirtschaftsregion Westbrandenburg Internet: www.wirtschaftsregionwestbrandenburg.de</p>

LITERATUR

Deutsches Patent- und Markenamt
Informationsbroschüren, Merkblätter und Formulare zu den Themen: Patente, Marken, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster
kostenlos erhältlich unter:
www.dpma.de

Handwerkskammer Berlin (HWK Berlin)/Industrie- und Handelskammer zu Berlin (IHK Berlin)
Gründen in Berlin – Die Gründungsbroschüre
kostenlos erhältlich bei der HWK Berlin und der IHK Berlin, den Produktkatalog der IHK Berlin finden Sie unter:
www.ihk-berlin.de

Fördernavigator Wirtschaft Brandenburg
Überblick über Förderprogramme für Gründer und Unternehmer im Land Brandenburg:
www.foerdernavigator-brandenburg.de

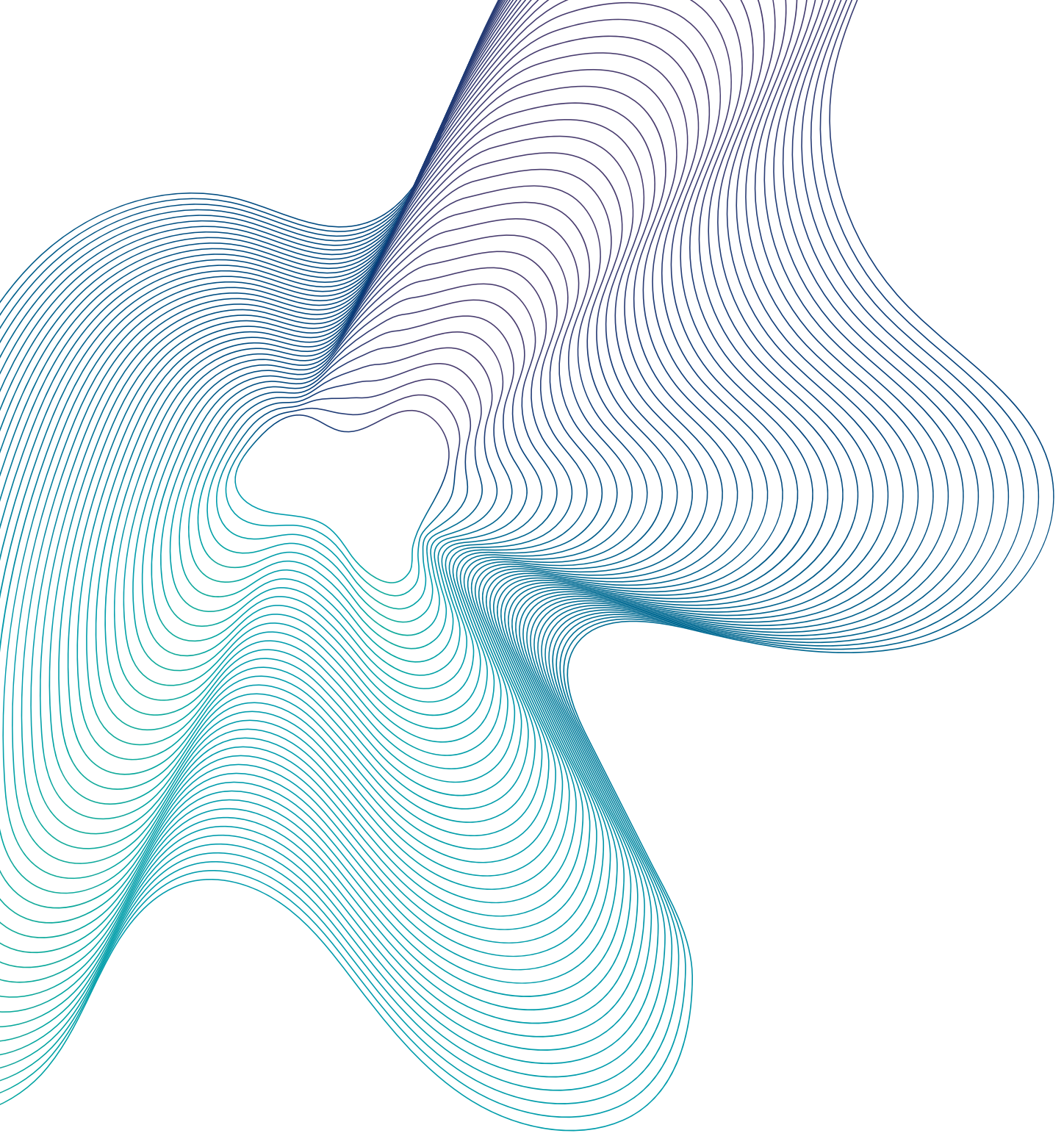
Investitionsbank Berlin (IBB)
Förderfibel
Alle Förderprogramme im Überblick
Der Ratgeber für Unternehmen und Existenzgründungen
kostenlos erhältlich bei der IBB, Download unter:
www.ibb.de

KfW Bankengruppe
Die KfW-Förderung für Gründer, Unternehmensnachfolger und junge Unternehmen
Download kostenlos unter:
www.kfw.de
www.gruenderplattform.de

Gründen in Brandenburg
Beratungs- und Unterstützungsangebote rund um die Existenzgründung, Gründungsfinanzierung oder Unternehmensnachfolge im Land Brandenburg
www.gruenden-in-brandenburg.de

Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB)
Existenzgründungsseite der ILB
www.ilb.de/existenzgruendung

Wirtschaftsförderung Brandenburg | WFBB
<https://gruendung.wfbb.de/de>



BPW-KNIGGE

Du kennst ihn sicher: Adolph Franz Friedrich Ludwig Freiherr Knigge und seine Schrift über den Umgang mit Menschen. Regeln für ein gutes Miteinander sind nicht nur im Privaten essentiell. Auch im Geschäftsleben gilt es, einige Kniffe zu berücksichtigen. Besonders als Gründerin bzw. Gründer sollten eine gute Vorbereitung, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit eine wesentliche Rolle spielen. Getreu der Goldenen Regel: „Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst.“

Vorbereitung

„In allen Dingen hängt der Erfolg von den Vorbereitungen ab.“ Beherzige Konfuzius und erscheine gut vorbereitet zu deinen Terminen. Erstelle eine Präsentation, kenne deinen Markt und meistere souverän Fragen zu deiner Finanzierung. Stelle dich auf Rückfragen ein und sichere dir mit einzelnen Backup-Folien ab. Formuliere dein Konzept klar und verständlich und sei dir darüber im Klaren, was du von deinem Gegenüber möchtest. Betreibe Recherche, um zu wissen, mit wem du es zu tun hast. So steht deinem Pitch oder einem Gespräch mit Finanziers, Kund:innen oder Partner:innen nichts mehr im Wege.

Zuverlässigkeit

Hast du einen Termin vereinbart und kommt dir kurzfristig etwas dazwischen? Denke bitte daran, dass dein Gegenüber Aufwand betreibt und sich vorbereitet. Zeige Respekt und sage Termine ab, die du nicht wahrnehmen kannst. Beim BPW ist der Anmelde- und Abmeldeprozess einfach: Nach dem Login kannst du dich mit einem Klick für deinen Wunschtermin anmelden. Falls du verhindert bist, erfolgt die Abmeldung ebenfalls auf diesem Weg.

Alternativ kannst du uns kurz anrufen, eine E-Mail schreiben oder uns über den Chat kontaktieren. Gib uns bitte Planungssicherheit, da beim BPW Kosten für die Ausrichtung von Seminaren, Workshops und weiteren Veranstaltungen entstehen. Außerdem ermöglichst du anderen Teilnehmer:innen, deinen Platz einzunehmen und die Veranstaltung zu besuchen.

Pünktlichkeit

Pünktlichkeit sollte ab sofort das A und O in deiner Geschäftswelt sein. Pflege ein respektvolles Miteinander mit deinen Geschäftspartner:innen, Kund:innen oder Teammitgliedern und erscheine pünktlich zu Meetings, Veranstaltungen oder weiteren Terminen. Nimm Rücksicht auf dein Umfeld, da dein Zuspätkommen eine Störung darstellen kann. Ähnlich wie bei der Zuverlässigkeit können natürlich unerwartete Verspätungen auftreten. In solchen Fällen solltest du dein Gegenüber kurz telefonisch informieren, dass du dich verspätet.

Wir können einiges tun, um unsere Beziehungen zu anderen Menschen zu verbessern!

Wir freuen uns auf ein gemeinsames BPW-Jahr 2026.

IMPRESSUM

Herausgeber:

Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg
Büro in der Investitionsbank Berlin | Bundesallee 210 | 10719 Berlin

Redaktion:

Yvonne Deininger, Janine Korbaniak, Petra Quehl, Sabine Becker, Frank Trautner,
Anton Nachtwey, Josephine Ullrich, Freya-Luise Köhler, Katrin Endres

Layout:

ariadne an der spree GmbH
Schwedenstraße 15 a | 13357 Berlin

©:

S. 15–16: Europäische Kommission für Umwelt und Entwicklung; Loew et al.;
CSR BW; Oliver Schmidt; Pauline Feierabend
S. 17–18: Prof. Dr. Holger Wassermann, Wassermann/Nachfolge
S. 33–37: Dr. Heico Koch
S. 53–61: Alexander Osterwalder/Yves Pigneur – Business Model Generation; Thomas Andersen; Martin Dolling;
Thorsten Faltings; Dr. Christian Kapteyn; Sven Weickert

© 2025: Alle Rechte vorbehalten. Ohne Genehmigung des Herausgebers sind die Aufnahme in Datenbanken,
der Nachdruck und die Vervielfältigung des Handbuchs oder von Teilen daraus nicht gestattet. Alle Angaben ohne Gewähr.

Der Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg ist ein erfolgreiches PPP-Projekt, hinter dem ein großes Netzwerk
von Partnern steht. Der BPW wird zum Großteil aus privaten Mitteln von Partnern und Eigenmitteln der Organisatoren
finanziert.

Stand: August 2025

Kontakt:

Telefon: +49 (0) 30 21 25 21 21
E-Mail: bpw@ibb-business-team.de
www.b-p-w.de

SOCIAL MEDIA



<https://www.b-p-w.de/blog/>



youtube.com/user/BPWBerlinBrandenburg



instagram.com/wirgruenden/



linkedin.com/company/bpwberlinbrandenburg