



IHK-Ratgeber

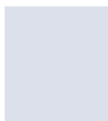
# Technologieorientierte Unternehmensgründung

TIPPS ZUR ERSTELLUNG EINES BUSINESS-PLANS



**IHK**

Industrie- und Handelskammern  
in Nordrhein-Westfalen



**IHK**

Arbeitsgemeinschaft  
Rheinland-Pfalz

IHK-Ratgeber  
Technologieorientierte Unternehmensgründung

1. Auflage, Aachen, Neuss, Juli 2005

Herausgeber:

Industrie- und Handelskammern  
in Nordrhein-Westfalen  
und IHK-Arbeitsgemeinschaft  
Rheinland-Pfalz

Redaktion:

Industrie- und Handelskammer  
Aachen  
Theaterstr. 6-10  
52062 Aachen  
Dipl.-Ing. Thomas Wendland  
Tel. 0241 4460-272  
Fax 0241 4460-316  
thomas.wendland@aachen.ihk.de  
www.aachen.ihk.de

Industrie- und Handelskammer  
Mittlerer Niederrhein  
Krefeld-Mönchengladbach-Neuss  
Friedrichstraße 40  
41460 Neuss  
Dipl.-Ing. Elke Hohmann  
Tel. 02131 9268-571  
Fax 02131 9268-549  
hohmann@neuss.ihk.de  
www.mittlerer-niederrhein.ihk.de

IHK-Arbeitsgemeinschaft  
Rheinland-Pfalz

Gestaltung: Hans Georg Sohr  
40470 Düsseldorf

Schutzgebühr: 5 Euro

# IHK-Ratgeber Technologieorientierte Unternehmensgründung

## TIPPS ZUR ERSTELLUNG EINES BUSINESS-PLANS



Industrie- und Handelskammern  
in Nordrhein-Westfalen



Arbeitsgemeinschaft  
Rheinland-Pfalz

<b>1   Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>2   Einleitung</b> .....	<b>7</b>
<b>3   Der Business-Plan</b> .....	<b>8</b>
- Executive Summary (Zusammenfassung) .....	13
- Unternehmensziele .....	14
- Produkt, Produktion und Dienstleistung .....	15
- Branche, Markt und Wettbewerb .....	21
- Geschäftssystem, Management, Schlüsselpersonen, Unternehmensorganisation .....	24
- Marketing und Vertrieb .....	27
- Realisierungsplanung .....	36
- Chancen und Risiken .....	37
- Finanz- und Finanzierungsplanung .....	38
<b>4   Anhang</b> .....	<b>48</b>
- Anhang I Tipps zur Suche nach der geeigneten Rechtsform .....	49
- Anhang II Muster Investitionsplan .....	52
Muster Plan – Gewinn- und Verlustrechnung .....	53
Muster Liquiditätsplan .....	54
Muster Planbilanz .....	55
Muster Personalplan .....	56
- Anhang III Links für technologieorientierte Unternehmensgründer nach Themen .....	57
- Anhang IV Ihre Ansprechpartner in den Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen .....	59

# 1 | Vorwort

High-Tech-Unternehmen schaffen laut einer Umfrage der Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft (tbG) auf Anhieb etwa viermal so viele Arbeitsplätze für Vollzeitbeschäftigte als herkömmliche Gründer. Vier Jahre nach der Gründung beschäftigt das durchschnittliche Technologieunternehmen bereits 23 Mitarbeiter. Technologieorientierte Unternehmen gelten wegen ihrer innovativen Geschäftsideen auch als Beschleuniger des Strukturwandels und führen zu einer ständigen Neubelebung des Wettbewerbs.

Nicht nur aus diesen Gründen nehmen technologieorientierte Unternehmensgründungen eine besondere Stellung ein. Lange Vorlaufzeiten, großer Kapitalbedarf für Forschung und Entwicklung und eine nur schwer zu kalkulierende Marktsituation stellen besondere Hürden dar. Große Risiken bergen aber auch große Chancen. Der erfolgreichen technologieorientierten Unternehmensgründung winken hohe Renditen, der Wirtschaftsraum erfährt positive Impulse und attraktive Arbeitsplätze werden geschaffen.

Die Besonderheiten einer technologieorientierten Unternehmensgründung erfordern sorgfältige Planung. Dem Business-Plan kommt eine zentrale Bedeutung zu, um Risiken zu minimieren und Chancen besser zu nutzen. Für diese besonderen Anforderungen an technologieorientierte Unternehmensgründungen liefert der vorliegende Ratgeber praxisorientierte Anregungen.

Dabei soll der Business-Plan dem potentiellen Kapitalgeber stets folgende Frage beantworten: Kostet die Herstellung des Produktes weniger als die Kunden dafür bereit sind zu zahlen? Nur wenn der Business-Plan auf diese Frage mit einem eindeutigen Ja antwortet, kann die Unternehmensgründung erfolgreich sein. Dies möchten wir allen technikverliebten Unternehmensgründern ins Stammbuch schreiben. Nicht die technischen Features eines Produktes entscheiden über den Erfolg, sondern der Nutzen für den Kunden.

Diese Broschüre wurde gemeinsam von den Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz erarbeitet. Allen Beteiligten sei an dieser Stelle herzlichen Dank für die geleistete Arbeit gesagt.

Für weitergehende Fragen stehen Ihnen die Technologieberater Ihrer IHK gerne zur Verfügung.

Düsseldorf/Koblenz, Juli 2005

Industrie- und Handelskammern  
in Nordrhein-Westfalen

IHK-Arbeitsgemeinschaft  
Rheinland-Pfalz

### **Technologieorientierte Unternehmensgründung**

Es existiert keine einheitliche Definition von „Technologieorientierte Unternehmensgründung“. In diesem Ratgeber steht „Technologieorientierte Unternehmensgründung“ für Unternehmensgründungen, deren Produkte beziehungsweise Dienstleistungen auf einer neuen technologischen Idee oder Forschungsergebnissen basieren. Dem Markteintritt sind in der Regel umfangreiche technische Entwicklungsarbeiten vorgeschaltet.

### **IHKs helfen bei der Existenzgründung**

Die IHKs in NRW bieten regelmäßig Seminare für Unternehmensgründer mit grundlegenden Informationen über jeden wichtigen Schritt bei einer Unternehmensgründung an. Für die Klärung spezieller Fragen führen die Berater der IHKs Einzelberatungen zu verschiedenen Themen durch. Neben kaufmännischen Problemstellungen stehen die Fachabteilungen der IHKs auch für Fragestellungen aus Bereichen wie beispielsweise Technologie, Umweltschutz, Außenhandel oder Wirtschaftsrecht zur Verfügung.

## 2 | Einleitung

Technologieorientierte Unternehmensgründer unterscheiden sich vom „normalen“ Unternehmensgründer. Die Finanzierung und damit verbundene Probleme sind für innovative Gründer ein kritischer Erfolgsfaktor. In einer Studie der Deutschen Ausgleichsbank (heute: KfW-Mittelstandsbank) heißt es: „Ein junger High-Tech-Betrieb muss im Schnitt rund 562.000 Euro in Forschung und Entwicklung investieren, um eine ausreichend breite technologische Basis vorweisen zu können. Mit vergleichsweise moderaten 153.000 Euro gründet der „normale“ Durchschnittsunternehmer heute eine Existenz. Innovative Technologieunternehmen haben also von Anfang an ganz andere finanzielle Dimensionen zu bewältigen\*“. Um diesen hohen Kapitalbedarf zu decken, müssen sich technologieorientierte Unternehmen häufig um Eigen- und Fremdkapital bemühen. Dafür ist in aller Regel ein Business-Plan erforderlich.

*Der Business-Plan ist die Visitenkarte des Gründers!*

Dieser Business-Plan sollte vollständig, übersichtlich und verständlich Auskunft geben über das geplante Unternehmen, die Geschäftsidee, die Ziele und die Geschäftsstrategie. Am Business-Plan werden Sie – lieber Gründer – gemessen. Dabei gilt als Messlatte die Frage: Wie viel Geld lässt sich mit Ihrer Idee verdienen?

Der vorliegende IHK-Ratgeber für technologieorientierte Unternehmensgründungen ist nach dem allgemein üblichen Schema eines Business-Plans gegliedert. Welche angesprochenen Bestandteile für Ihre Unternehmensgründung relevant sind, müssen Sie selbst beurteilen. Auch die Gewichtung müssen Sie Ihrem Vorhaben anpassen. Der Ratgeber ist eine Hilfe zur Selbsthilfe. Er verschafft Ihnen einen Überblick über die besonderen Anforderungen an technologieorientierte Unternehmensgründungen.

Eine Konsultation von Fachleuten wie Steuerberatern oder Rechtsanwälten kann dieser Ratgeber nicht ersetzen. Er soll Ihnen vielmehr dabei helfen, alle wichtigen Aspekte noch vor der Gründung zu berücksichtigen. Zu den einzelnen Themenschwerpunkten sind im Anhang ausgewählte Anlaufstellen genannt, die Ihnen bei Ihrer konkreten Problemstellung Hilfe leisten.

\* Deutsche Ausgleichsbank (DtA), Hrsg., 1998: Innovation versus Tradition, Wissenschaftliche Reihe Band 12, Bonn.

## 3 | Der Business-Plan

Von einer Geschäftsidee bis zur Umsetzung in ein erfolgreiches Produkt sind mehrere Hürden erfolgreich zu meistern. Zuerst gilt es die grundsätzlichen Ansätze der Geschäftsidee auf Ihre Tragfähigkeit zu prüfen. Dazu wird meist ein Grobkonzept erstellt und mit verschiedenen Fachleuten diskutiert. Dabei geht es vorrangig darum, das Alleinstellungsmerkmal und den Nutzen der Geschäftsidee für den potentiellen Kunden darzustellen. Die Kernfrage lautet: Wodurch unterscheidet sich mein Angebot vom Angebot der Konkurrenz und worin liegt der Nutzen für welche Kunden? Haben sich Alleinstellungsmerkmal und Kundennutzen in der Grobanalyse als potentiell tragfähig erwiesen, geht es in dem nun zu erstellenden Business-Plan um die detaillierte Ausarbeitung des Plans zur Umsetzung der Geschäftsidee. Kurz gesagt: „Nun muss Butter bei die Fische“.

*Die wichtigste Frage ist: Kostet die Herstellung des Produktes weniger als die Kunden dafür bereit sind zu zahlen?*

Ein Business-Plan ist fast immer als Verhandlungsgrundlage erforderlich, um von externen Finanziers wie Beteiligungsgesellschaften oder Banken Kapital zu erhalten. Dabei handelt es sich um eine Beschreibung der bisherigen und für die Zukunft geplanten Entwicklungen des Gründers selbst und seines Unternehmens. Je größer die gewünschte Kapitalbeteiligung, desto wichtiger wird der Business-Plan. Er ist meist die erste und damit die wichtigste Informationsquelle für den Investor über das Vorhaben und die beteiligten Personen. Der Business-Plan kann ebenso Türen zu Kapitalgebern öffnen als auch als K.O.-Kriterium wirken.

Ein guter Business-Plan muss mehrere Kriterien erfüllen: Er muss auch für Nicht-Fachleute die Geschäftsidee plausibel erläutern, er muss alle wichtigen Punkte vollständig und nachvollziehbar enthalten und nicht zuletzt muss er optisch ansprechend gestaltet sein.

Der Business-Plan erfüllt für alle Unternehmensgründungen unabhängig vom Kapitalbedarf eine wichtige Funktion. Er zwingt den Unternehmensgründer sich sehr gründlich mit der Unternehmensidee und dem -konzept zu befassen und dabei alle für das Unternehmen relevanten Aspekte zu berücksichtigen. Die Annahmen und Aussagen sind zu belegen, Chancen und Risiken sind darzustellen. Durch die schriftliche Formulierung wird schnell deutlich, an welcher Stelle das Unternehmenskonzept noch nicht schlüssig und vollständig ausgearbeitet ist.

So wird eine gründliche Bewertung des gesamten Vorhabens ermöglicht. Das Hinzuziehen von Dritten zur Prüfung des Business-Plans ist in jedem Fall sinnvoll, um Fehler durch die eigene „Betriebsblindheit“ auszuschließen.

Durch die Erstellung des Business-Plans lassen sich Problemfelder rechtzeitig erkennen und entsprechende Maßnahmen zur Problembeseitigung einleiten. Damit der Business-Plan auch in der Unternehmens-Wachstumsphase als Planungsinstrument dienen kann, muss er regelmäßig aktualisiert werden.

## **I. Warum brauche ich einen Businessplan?**

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

### *Kommunikation:*

Der Businessplan dient als zentrales Kommunikationsinstrument Ihrer Geschäftsidee gegenüber Kapitalgebern, Kooperationspartnern oder auch Kunden. Alle relevanten Informationsbedürfnisse Ihrer Ansprechpartner sollten durch das Lesen des Businessplans erfüllt werden.

### *Planung:*

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

### *Steuerung:*

Ihr Businessplan wird Ihnen als „Anleitung“ während der Umsetzung der Geschäftsidee dienen. Während des anstrengenden Tagesgeschäftes in der Gründungsphase ist er Ihr wichtigstes strategisches Stueerelement und Grundlage erster Detailpläne.

### *Kontrolle:*

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

Dem Businessplan wird deshalb eine so große Bedeutung beigemessen, da Sie mit seiner Vorlage unter Beweis stellen, dass Sie die vielfältigen Aspekte der Unternehmensgründung klar und verständlich darstellen können. Sie können sich am Businessplan immer wieder orientieren und überprüfen, ob Sie Ihre gesteckten Ziele auch erreicht haben.

## II. Wer liest den Businessplan und warum?

Der Businessplan erfüllt eine Reihe von verschiedenen Aufgaben. Sie können ihn als Vorlage bei Kunden, Zulieferern, Vertriebspartnern und vor allem bei Venture Capitalists, Business Angels oder Banken nutzen. Aber auch für Sie selbst ist der Businessplan ein Begleiter bei Ihrem Geschäftsvorhaben. Sie können hier immer überprüfen, wie weit Sie in Ihren Planungen schon fortgeschritten sind oder auch darauf aufmerksam gemacht werden, wenn es nicht planmäßig läuft.

## III. Was zeichnet einen guten Businessplan aus?

Das Geschäftsvorhaben, für das der Businessplan geschrieben wird, und der Zweck, für den er gedacht ist, haben einen entscheidenden Einfluss auf seine Gestaltung. Ein Businessplan für eine Neugründung sieht beispielsweise anders aus als für ein Unternehmen, für das ein neues Geschäftsfeld aufgebaut werden soll. Aber trotz aller Unterschiede weisen alle Businesspläne einige Gemeinsamkeiten auf: In ihnen soll eine umfassende Einschätzung der Chancen und Risiken einer bestimmten Geschäftstätigkeit gegeben werden.

„Er sagt es klar  
und angenehm,  
was erstens,  
zweitens, drittens  
käm.“  
(Wilhelm Busch)

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

### *Ein guter Businessplan beeindruckt durch Klarheit.*

Der Leser muss auf seine Fragen eine angemessene Antwort erhalten, und es müssen entsprechend ihrer jeweiligen Interessen bestimmte Akzente gesetzt werden. Dies bedeutet, dass Ihr Businessplan übersichtlich strukturiert sein muss. Präsentieren Sie ihn vor der endgültigen Vorlage nach Möglichkeit vor einem Testpublikum, damit schwer verständliche Passagen identifiziert oder ein zusätzlicher Erklärungsbedarf erkannt werden können.

*Ein guter Businessplan überzeugt durch Sachlichkeit.*

Selbst die beste Idee sollte sachlich dargestellt werden – auf diese Weise geben Sie dem Leser die Möglichkeit, die vorgebrachten Argumente sorgfältig abzuwägen. Eine überschwängliche Darstellung als Werbetext wirkt eher störend und kann beim Leser Skepsis hervorrufen. Aber auch das Gegenteil wäre falsch: eine zu kritische Darstellung der eigenen Idee kann abschreckend wirken. Sie sollten Ihre Angaben im Businessplan deshalb sachlich richtig und nach bestem Wissen und Gewissen machen. Bestehende Schwächen sollten Sie so beschreiben, dass Schritte zur Verbesserung oder Beseitigung bereits erkennbar sind.

*Ein guter Businessplan ist auch für Laien verständlich.*

Grundsätzlich gilt: So technisch wie nötig, so allgemeinverständlich wie möglich. Manchmal wird angenommen, dass man mit einer Vielfalt technischer Details, umfangreichen Konstruktionsplänen und klein gedruckten Auswertungsbögen die eigene Kompetenz dem Leser besonders nachdrücklich zeigen kann. Diese Erwartung ist aber unwahrscheinlich, da sich nur in den seltensten Fällen ein technischer Experte mit den Ausführungen beschäftigt. Deshalb wird in der Regel eine vereinfachte Darstellung und gegebenenfalls eine erklärende Zeichnung oder Fotografie bevorzugt. Technische Einzelheiten zum Produkt oder Fertigungsverfahren gehören, falls notwendig, in den Anhang.

*Ein guter Businessplan ist „wie aus einem Guss“.*

Vermutlich werden auch bei Ihnen mehrere Personen an der Erstellung des Businessplans mitarbeiten. Das ist auch gut so, denn vielfach sind die Expertisen im Team auf mehrere Personen verteilt. Gerade deshalb ist es vorteilhaft, wenn die eigentliche Reinschrift dann von einer einzelnen Person übernommen wird. Auf diese Weise stellen Sie sicher, dass es zu keinem zusammengewürfelten Dokument kommt, welches in Darstellungsart und -tiefe starke Unterschiede aufweist.

*Ein guter Businessplan ist Ihr optisches Aushängeschild.*

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

#### IV. Die Elemente des Businessplans

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

Die Bausteine eines Business-Plans sind:

- Executive Summary (Zusammenfassung)
- Unternehmensziele (Allgemeine Beschreibung des Unternehmens)
- Produkt, Produktion und Dienstleistung
- Branche, Markt und Wettbewerb
- Unternehmensorganisation
- Marketing und Vertrieb
- Realisierungsplanung
- Finanzplanung und Finanzierung
- Anhang

Diese Bausteine werden nachfolgend beschrieben. Dabei wird insbesondere auf die Aspekte eingegangen, die für technologieorientierte Unternehmensgründungen besonders wichtig sind. Die Empfehlung über den Umfang des Business-Plans erfolgt nach der Regel: In der Kürze liegt die Würze. Ein Seitenumfang von 30 bis 40 Seiten, ohne Finanzteil, sollte ausreichen.

*Nur Mut:  
Wer von seiner  
Idee überzeugt  
ist, der wird  
auch andere  
überzeugen!*

Noch ein wichtiger Hinweis: Sprechen Sie Probleme und Risiken direkt an. Sehr wahrscheinlich entdeckt sie der mögliche Kapitalgeber ohnehin – so wahren Sie Ihre Glaubwürdigkeit.

Was soll bei der Erstellung eines Business-Plans unbedingt beachtet werden? Kein übertriebenes Eigenlob, keine Technikverliebtheit, (besser klare Strategie), kein unvollständiges und unrealistisches Zahlenwerk sowie klarer roter Faden.

Auch wenn die Zusammenfassung zuletzt geschrieben wird, im Business-Plan steht sie an erster Stelle.

## Executive Summary (Zusammenfassung)

Investoren erhalten sehr viele Geschäftspläne und haben häufig nicht die Zeit, diese vollständig zu lesen. Daher muss die Zusammenfassung dem Leser einen schnellen Überblick verschaffen und neugierig machen. Die Zusammenfassung stellt keine Einführung in das Thema dar, sondern ist eine komprimierte Darstellung der folgenden Inhalte mit den wesentlichen Zahlen und Fakten. Nach dem Lesen der Zusammenfassung muss klar sein, um welche Produkte und Märkte es geht, welche Kompetenzen die Schlüsselpersonen haben, worin der Wettbewerbsvorteil besteht, was das Vorhaben den Investor kostet und mit welchen Erträgen er rechnen kann. Denken Sie dabei immer daran, dass niemand Produktideen kauft, die er nicht versteht!

*Die Neugier sollte rasch in Begeisterung umschlagen!*

Nur wenn die Zusammenfassung die Erwartungen des Lesers erfüllt, wird auch der restliche Business-Plan gelesen und bewertet. Der Zusammenfassung sollte daher besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Es empfiehlt sich, diese zuletzt zu schreiben, wenn alle Informationen für den Business-Plan bereits zusammengetragen wurden. Wichtig ist der Leitgedanke: Die Zusammenfassung bringt es auf den Punkt.

Auf ein bis zwei Seiten sollten Sie die folgenden Schlüsselemente beschreiben:

- Unternehmensgegenstand/Geschäftsidee
- Schlüsselpersonen/Management
- Erfolgsfaktoren/Wettbewerbsvorteile
- Geschätzter Umsatz und Kapitalbedarf
- Zusammenfassung bisheriger Entwicklungen und Unternehmensziel

### Fragen ? ? ?

- Ist die Geschäftsidee kurz und prägnant beschrieben?
- Sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren herausgearbeitet?
- Sind die Risiken genannt und Alternativlösungen aufgezeigt?
- Sind die mittel- und langfristigen Ziele (z. B. Umsatz, Marktanteil) genannt und ist erklärt, wie sie erreicht werden sollen?

## Unternehmensziele

*Die „Mission“ des Unternehmens muss deutlich dargestellt werden!*

Beschreiben Sie in wenigen kurzen Sätzen den Gegenstand Ihres Unternehmens – insbesondere den derzeitigen Stand der Technik und wie Sie diesen durch Ihre Innovation verändern. Vorrangig geht es bei dieser Unternehmensbeschreibung um die grundsätzliche Idee, um Visionen und Unternehmensziele sowie die Strategien zur Erreichung der Ziele. Ihre Geschäftsidee ist etwas Besonderes, diese Vision müssen Sie vermitteln. Wichtig sind dabei nicht nur Art und Vorteile der Produkte oder Dienstleistungen, sondern auch die Vermarktungsstrategien. Bei den Unternehmenszielen sollten Sie nicht nur auf das geplante Gewinn- oder Umsatzwachstum verweisen. Qualitative Aussagen sind einprägsam und daher besser geeignet, um die Ziele zu beschreiben. Die Strategien, mit deren Hilfe die genannten Ziele erreicht werden sollen, sind ebenfalls kurz zu nennen. Für den Leser bzw. Investor sollte in diesem Kapitel des Business-Plans der Eindruck eines marktorientierten Unternehmens entstehen das mit einer innovativen Technologie den Markt erobern will. Dabei muss die in vielen Fälle komplexe Technologie für einen Laien verständlich dargestellt werden.

Name\*, Rechtsform\*\* und deren Begründung, Firmensitz, Besitzverhältnisse und weitere Fakten sind ebenfalls zu benennen. Dies kann beispielsweise bei mehreren Gesellschaftern auch in tabellarischer Form erfolgen. Falls das Unternehmen bereits einige Zeit existiert, beschreiben Sie zu Beginn die bisherige Geschichte und Entwicklung des Unternehmens. Besondere Erfolge in der Vergangenheit sollten ebenso erwähnt werden, wie wesentliche Veränderungen. Die Einhaltung von früher gemachten Plänen ist ein bei Investoren gern gesehener Erfolg.

### Fragen ? ? ?

- Sind Rechtsform, Kapitalausstattung und die Gesellschafter mit ihren jeweiligen Anteilen genannt?
- Sind die Gründe für die Wahl der Rechtsform und ggf. für die Verteilung der Anteile genannt und plausibel?
- Sind die Risiken genannt und Alternativlösungen aufgezeigt?
- Sind die persönlichen langfristigen Ziele der Gesellschafter genannt?

\* Wettbewerbs- und markenrechtliche Auseinandersetzungen können dadurch vermieden werden, dass vor der Namensfestlegung eine Firmen- und Markenrecherche durchgeführt wird. Die IHK kann helfen, solche Recherchen durchzuführen.

\*\* Anhang 1 enthält Tipps zur Suche nach der geeigneten Rechtsform.

## Produkt, Produktion und Dienstleistung

### Produkt und Dienstleistung

Beschreiben Sie Ihr Produkt- und/oder Dienstleistungsangebot. Dabei sollten Sie Wert auf die Darstellung der Praxistauglichkeit, der Innovation und der Kernkompetenz legen. Falls Sie mehrere Produkte oder Dienstleistungen anbieten wollen, beschränken Sie sich auf die wesentlichen ein oder zwei Produkte/Dienstleistungen plus Ausblick auf spätere Erweiterungen, nachdem ein entsprechendes Team und Erfahrungen aufgebaut sind. Stellen Sie dabei nur Ihre wesentlichen Stärken dar, da sonst die Gefahr besteht, sich zu verzetteln und so schnell der Eindruck entstehen könnte, Sie wüssten nicht was Sie wollen. Beschreiben Sie alle wichtigen Funktionen sowie Anwendungsfälle ohne auf technische Einzelheiten einzugehen und prüfen Sie, ob für Ihr Angebot die Gefahr der Substitution besteht. Der Nutzen, den ein Kunde durch das neue Produkt oder die neue Dienstleistung erfährt, ist von besonderer Wichtigkeit. Frage: Welchen Mehrwert schafft das Produkt beziehungsweise die Dienstleistung aus Kundensicht (Kostenvorteil, Zeitersparnis, Innovation ...)?

*Ist Ihr Produkt innovativ und bietet es dem Kunden einen Mehrwert?*

Der Kundennutzen im Vergleich zu Konkurrenzangeboten kann sich auf bestimmte Produkt- oder Dienstleistungsmerkmale beziehen oder auf Preis, Qualität, Service oder ähnliches. In jedem Fall sollte ein Vergleich des Produktes oder der Dienstleistung mit Konkurrenzangeboten erfolgen. Am einfachsten geschieht das in einer Matrix. Aus dem daraus folgenden Stärken-Schwächen-Profil lässt sich die Marktposition im Verhältnis zu den Mitbewerbern ableiten. Bei vollständig neuartigen Produkten und Dienstleistungen ist dieser direkte Vergleich kaum möglich. Der neuartige und gegenüber dem althergebrachten erweiterte Kundennutzen muss daher erläutert werden.

Der Kapitalgeber hat in der Regel eine kaufmännische Ausbildung. Technisches Fachvokabular führt daher schnell zu Verständnisproblemen. Wenn sich Fachausdrücke nicht vermeiden lassen, müssen diese erläutert werden. Veranschaulicht werden die Beschreibungen am besten durch Zeichnungen und Diagramme.

Um die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens zu sichern, müssen Produkte den sich ändernden Kundenanforderungen und der technischen Entwicklung angepasst werden. Für Produkte ist daher eine kurze Beschreibung der nächsten Generation sinnvoll, für Dienstleistungen beispielsweise die Integration neuer Technologien bei der Dienstleistungserbringung.

Wenn Sie sich mit einem neu entwickelten Produkt oder einer neuartigen Dienstleistung selbständig machen, ist die Beschreibung der Entwicklung bis zur Marktreife unerlässlich. Der kalkulierte Zeit- und Personalaufwand fließt in die Finanzierungsplanung ein. Die falsche Einschätzung über den Zeit- und Personalbedarf für die Entwicklung einer Idee bis zur Marktreife ist die häufigste Ursache für Liquiditätsengpässe. Solche Fehler sorgen nicht selten für das frühzeitige Aus eines jungen Unternehmens.

Seien Sie daher bei Ihrer Zeitplanung nicht zu optimistisch. Die Darstellung von verschiedenen Szenarien (worst case, regular case, best case) kann Ihnen dabei helfen, beispielsweise die Folgen einer verlängerten Entwicklungszeit für den Finanzierungsbedarf zu ermitteln und zu veranschaulichen. Wichtige Angaben im Business-Plan können weiterhin die Entwicklungstechniken, Problemstellungen und deren Lösungsstrategien sowie der Entwicklungsvorsprung gegenüber der Konkurrenz sein.

### **Produktion**

Große Stückzahlen oder spezielles Produktions-Know-how erfordern die ausführlichere Beschreibung der Produktion. Dabei sind unter anderem die Aspekte Strategie, Methoden, Maschinen und Anlagen, Personal, Kapazität, Materialbeschaffung und Produktionsort zu berücksichtigen. Entstehen durch die Eigenproduktion klare Wettbewerbsvorteile, müssen diese aus dem Business-Plan hervorgehen. Die Beschreibung der Produktionsmethode sollte auch die möglichen Fertigungsrisiken und Qualitätssicherungsmaßnahmen berücksichtigen.

Maschinen und Anlagen sind in der Regel nur kurz zu benennen. Gesetzliche Zulassungen oder Genehmigungen, die vor Inbetriebnahme erforderlich sind und über ein Normalmaß hinausgehen, sollten hinsichtlich Dauer und Kosten erläutert werden. Welche technischen und rechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten sind, ist im nachfolgenden Abschnitt aufgelistet.

Die erforderliche Personalstärke und deren Qualifikation sind ebenso zu erläutern wie die Produktionskapazitäten. Die Entwicklung der Kapazitäten sollte mit den Angaben zur Absatzplanung korrelieren. Das Beschaffungsrisiko und die Lieferantenauswahl sind für Unternehmensgründer von unterschiedlicher Relevanz. Einkauf, Lagerung und Transport kann viel Kapital erfordern und ist dementsprechend zu beschreiben und in der Finanzplanung zu berücksichtigen.

*Ist es sinnvoll  
alles selbst her-  
zustellen?*

Für die Beschreibung technischer Einzelheiten gilt auch hier: möglichst wenige technische Fachausdrücke verwenden und für Nicht-Fachleute verständlich schreiben. Handelt es sich bei der Produktion um bereits bekannte Verfahren (Stand der Technik) oder handelt es sich um eine Fremdproduktion, kann dieser Abschnitt kurz ausfallen.

Überlegen Sie genau, was Sie selbst machen wollen (und können) und was Sie besser fertig einkaufen (make or buy).

### **Technische und rechtliche Rahmenbedingungen**

Technologieorientierte Unternehmensgründer können mit einer Vielzahl von zusätzlichen technischen und rechtlichen Rahmenbedingungen konfrontiert werden. Welche Anforderungen erfüllt werden müssen, hängt vor allem vom Produkt, dem Produktionsverfahren, den eingesetzten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen und natürlich von den Anforderungen des Abnehmers ab.

Umweltschutz, Arbeitsschutz und Verbraucherschutz sind drei wichtige Motive für Gesetze, Richtlinien und Verordnungen. Ihr Unternehmen kann in folgenden Handlungsfeldern betroffen sein:

- Produkt
- Lagerung/Transport/Entsorgung
- Produktion
- Standort

Alle genannten Punkte sollten daraufhin geprüft werden, ob sie auf ihr Unternehmen zutreffen und berücksichtigt werden müssen. Die Bewertung erfordert jedoch im Einzelfall meist Spezial-Kenntnisse. Unterstützung bieten hier die IHK-Starterzentren, die IHK-Umwelt- und Innovationsberatung sowie die jeweiligen Gewerbeaufsichts- und Umweltämter.

Wichtig ist: Alle Aufwendungen, die sich durch zusätzliche Anforderungen ergeben, müssen bei der Erstellung des Business-Plans im Hinblick auf die Zeitplanung ebenso wie bei den Kosten angemessen berücksichtigt werden!

Anhand nachfolgender Fragen können Sie den möglichen Handlungsbedarf feststellen:

#### *Produkt*

- Gibt es besondere Forderungen der Kunden/des Marktes?
- Welchen Gesetzen, Verordnungen, technischen Regeln etc. muss das Produkt entsprechen?

- Welche Kennzeichen muss das Produkt erhalten (CE, GS, VDE etc?)
- Sind Abnahmen oder Prüfungen des Produktes vor dem Inverkehrbringen notwendig?
- Produkthaftung: Bestehen Risiken? Ist die Dokumentation ordnungsgemäß? Besteht ausreichender Versicherungsschutz?
- Sind die notwendigen gewerblichen Rechte wie Patente, Gebrauchs- und Geschmacksmuster sowie Marken ausreichend gesichert?

#### *Lagerung/Transport/Entsorgung*

- Gibt es besondere Anforderungen an Verwendung, Lagerung, Transport oder Entsorgung der eingesetzten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe oder des Produktes (Gefahrstoffe, wassergefährdende Stoffe, gefährliche Güter, Sonderabfall)?

#### *Produktion*

- Sind Anlagen und Verfahren genehmigungspflichtig?
- Sind alle Einsparpotentiale bei Ressourcen ausgeschöpft (Energie, Outsourcing etc.)?
- Entstehen schadstoffhaltige Emissionen durch die Produktion oder die eingesetzten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe?
- Sind Mitarbeiter informiert und qualifiziert hinsichtlich Umwelt- und Arbeitsschutzfragen?
- Ist ein Qualitäts-, Arbeitssicherheits- und/oder Umweltmanagementsystem notwendig?

#### *Standort*

- Ist der Standort für die geplante Nutzung geeignet (Lage in Industrie-, Gewerbe- oder gemischt genutztem Gebiet)?
- Gibt es umweltrelevante Betriebsstätten in der Nachbarschaft?
- Bestehen Altlasten?
- Ist eine Erweiterung möglich?
- Ist der Einzug in ein Technologie- und Gründerzentrum möglich?\*

Je nach Art und Beschaffenheit können Zulassungen oder Abnahmen für das Produkt oder die Dienstleistung erforderlich sein. Sie können aufgrund vielfältiger Gesetze notwendig werden. In jedem Fall empfehlenswert ist die frühzeitige Information über die entsprechenden Voraussetzungen bei den zuständigen Stellen. Die Dauer und die Kosten für eventuelle Zulassungsver-

\* In Technologie- und Gründerzentren (TGZ) erhalten Unternehmensgründer besondere Unterstützung. TGZ zeichnen sich dadurch aus, dass sie kostengünstig und flexibel auf die unterschiedlichsten Bedürfnisse der Gründer eingehen können. Zudem bieten sie vielfältige Services und wertvolle Kontakte.

fahren, Abnahmen und Herstellernachweise sind in der Finanzierungsplanung zu berücksichtigen. Wenn Sie internationale Märkte bedienen wollen, müssen Sie die Anforderungen der jeweiligen Länder beachten. Diese können teilweise erheblich von denen in Deutschland abweichen. Unterstützung bieten Ihnen hier zusätzlich die Auslandshandelskammern (AHKs)\*.

### **Gewerbliche Schutzrechte**

Hohe Bedeutung hat der Schutz vor dem Nachbau von neuen Produkten oder der Nachbildung neuer Produktionsverfahren durch die Konkurrenz. Denn durch den Schutz vor Nachahmung sichern Sie sich Ihren Wettbewerbsvorteil. Dies bringt auch Plus-Punkte bei der Bewertung der Geschäftsidee durch Banken und Kapitalgeber. Und: erteilte Schutzrechte haben auch eine nicht zu unterschätzende Werbewirkung. Denn sie zeigen, dass Ihr Unternehmen innovativ ist.

Für den technologieorientierten Unternehmensgründer, dessen Geschäftsidee häufig auf einer einzigen technischen Neuerung aufbaut, ist die Anmeldung gewerblicher Schutzrechte daher ein „Muss“. Bereits vorliegende Schutzrechte sollten im Business-Plan ebenso beschrieben werden, wie Ihre Strategien, um die eigenen Produkte und Verfahren auch durch andere Maßnahmen zu schützen.

Durch die Erteilung eines gewerblichen Schutzrechts erhält der Erfinder ein (zeitlich begrenztes) ausschließliches Recht zur wirtschaftlichen Nutzung, ein Verbotensrecht und Anspruch auf Unterlassung sowie gegebenenfalls Schadenersatz gegen den Verletzer.

Wichtige Schutzrechte sind :

- Patente
- Gebrauchsmuster
- Geschmacksmuster
- Marken
- Urheberrecht

Grundsätzlich empfiehlt es sich, frühzeitig Recherchen in Patent- und anderen Datenbanken durchzuführen. Denn möglicherweise ist die eigene Erfindung gar nicht so neu, wie ursprünglich gedacht. Darüber hinaus lassen sich bei der Patentrecherche oftmals gute Anregungen für die Konkurrenzuntersuchung gewinnen.

\* Die weltweiten Standorte der deutschen Auslandshandelskammern, Delegierten und Repräsentanten der deutschen Wirtschaft sind zu finden im Internet unter: [www.ahk.de](http://www.ahk.de).

Um alle Möglichkeiten der gewerblichen Schutzrechte auszuschöpfen, ist es meist notwendig, einen Patentanwalt hinzuzuziehen. Die IHK-Technologieberater bieten eine Erstberatung und Informationsmaterialien an, die Sie mit der Thematik vertraut machen und auf das Gespräch mit dem Patentanwalt und anderen Stellen vorbereiten. Adressen von Patentanwälten finden Sie im Internet ([www.patentanwalt.de](http://www.patentanwalt.de)).

Wichtig ist: Alle Aufwendungen, die sich durch die Anmeldung von gewerblichen Schutzrechten ergeben, müssen im Business-Plan angemessen berücksichtigt werden! Dies betrifft unter anderem die Kosten für Recherchen, Patentanwalt und die Anmeldung selbst, aber auch die Zeitplanung.

Beteiligungsgesellschaften erwarten, dass Unternehmensgründer alle Schutzrechte in ihr Unternehmen einbringen. Nur so können sie sicher sein, dass die Gründer nicht im Konfliktfall Lizenzvereinbarungen kündigen, um außerhalb des Unternehmens von einem Patent zu profitieren.

### Fragen ? ? ?

- Sind die Kundenbedürfnisse des angesprochenen Marktsegments klar herausgearbeitet?
- Sind Funktionsweise und Kundenvorteile des Produktes/der Dienstleistung plausibel dargestellt (auch für den Laien)?
- Ist eine Stärken-/Schwächenanalyse des eigenen sowie des konkurrierenden Angebots erstellt und ist diese nachvollziehbar?
- Sind die wichtigsten Produkt-/Dienstleistungsmerkmale verständlich herausgearbeitet?
- Sind Fachausdrücke und Abkürzungen erläutert?
- Welche Wettbewerbsprodukte/-leistungen gibt es, und wie unterscheiden sie sich von Ihrem Angebot?
- Wie ist der Stand der Entwicklung im betreffenden Marktsegment?
- Gibt es gesetzliche Einschränkungen oder Vorschriften, die das Gründungsvorhaben betreffen?
- Wie sieht die Patent- bzw. Lizenzsituation aus?
- Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten gibt es, und wie sollen sie umgesetzt werden?
- Wie sieht der Fertigungsprozess aus bzw. in welchen Schritten wird die Dienstleistung erbracht?
- Werden Aussagen zu den Herstellungskosten getroffen und passen sie zu dem am Markt erzielbaren Preis?

## Branche, Markt und Wettbewerb

*Wie tickt die Branche?*

Eine gute Kenntnis von Markt und Wettbewerb ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg Ihres Unternehmens. Umsatzschätzungen und zu erwartende Gewinne können nur auf Grund einer Marktanalyse nachvollziehbar erfolgen. Eine solide Marktanalyse zeigt, dass Ihr Unternehmen wirklich marktorientiert ist. Für die Beschaffung von Marktinformationen bieten sich vor allem Veröffentlichungen der Konkurrenz, Verbände, Marktforschungsinstitute, statistische Landes- und Bundesämter, Fachzeitschriften und die IHK an. Viele Informationen lassen sich auch über das Internet recherchieren.

Für die Marktanalyse sollten Sie über Informationen über den Gesamtmarkt, Ihren Zielmarkt und die Konkurrenz verfügen. Gehen Sie bei der Marktbeschreibung vom Allgemeinen zum Speziellen und schildern Sie auch die Entwicklungsperspektiven. Geben Sie Hinweise zum Kunden, den nachfragebestimmenden Faktoren, den Produktzyklen, den Mitbewerbern und zum Marktvolumen.

*Schläft die Konkurrenz?*

Mit Hilfe der recherchierten Daten lassen sich die Anzahl der potenziellen Kunden und daraus die Umsatzschätzungen ermitteln. Belegen Sie Ihre Umsatzprognose und prüfen Sie diese sorgfältig auf Plausibilität. Bedenken Sie, dass nicht jeder theoretisch mögliche Kunde auch tatsächlich einer wird. Bei der Bewertung Ihrer Marktchancen sollte der Vergleich mit den wesentlichen Mitbewerbern nicht fehlen. Prüfen Sie zudem, wie hoch die Gefahr einer Substitution Ihres Produktes ist.

Bei der Abschätzung Ihres Umsatzes können Sie wie folgt vorgehen:

### Marktpotential und Marktwachstum bestimmen

Sie sind sich sicher, dass ein Markt vorhanden ist? Diese Aussage überzeugt natürlich keinen. Nur wenn das Marktpotential für Ihr Produkt groß genug ist, können Sie mit einem Erfolg rechnen. Daher sollte das Marktpotential in Bezug auf die Anzahl der Kunden und die Anzahl der Mengeneinheiten möglichst genau abgeschätzt werden. Daraus lässt sich dann der Gesamtumsatz des Marktes ermitteln. Wichtig ist auch eine Abschätzung der Zukunftserwartung für diesen Markt.

Lässt sich dies alles noch gut in Zahlen abbilden, so sind die weichen Faktoren, wie neue Technologien oder Gesetze, die auf den Markt einwirken können schon schwieriger zu erfassen. Dies sollte Sie aber nicht von einer Bewertung dieser Faktoren abhalten.

### Marktsegmentierung durchführen

Haben Sie das Marktpotential hinreichend genau bestimmt, dann gilt es nun diesen Markt zu segmentieren, also die genaue Zielgruppe für Ihr Produkt zu ermitteln. Jedes Marktsegment sollte klar definierbar und mit der gleichen Marktstrategie erreichbar sein. Segmentierungskriterien sind beispielsweise Unternehmensgröße, Branche, geographische Lage oder eingesetzte Technologien bei der Zielgruppe Unternehmen sowie Alter, Geschlecht, Lebenseinstellung bei der Zielgruppe Privatkunden. Zu jedem Marktsegment sollten auch der angestrebte Marktanteil und somit der potentielle Umsatz für Ihr Unternehmen ermittelt werden. Dabei ist ein möglicher Preisverfall, beispielsweise durch Reaktionen der Mitbewerber auf Ihren Markteintritt zu berücksichtigen.

### Konkurrenzanalyse

Bei der Konkurrenzanalyse untersuchen Sie die Marktanteile, die Stärken und Schwächen sowie die Ziele und Marketingaktivitäten Ihrer Mitbewerber. Vergessen Sie dabei nicht neu gegründete Unternehmen mit einzubeziehen, die – wie Sie – mit verbesserten Produkten den Markt erobern wollen. Quellen für die Konkurrenzanalyse sind beispielsweise Internetseiten, Jahresabschlüsse sowie Kunden der jeweiligen Konkurrenten.

*Besteht die Chance auf Marktführerschaft?*

Beschreiben Sie die Wettbewerbsvorteile Ihres Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz und prognostizieren Sie, wie sich die Marktanteile nach Ihrem Markteintritt verändern und wie die Erwartungen in den nächsten Jahren sind. Niemand lässt sich gerne etwas wegnehmen: Rechnen Sie mit hartnäckigen Attacken der Konkurrenz auf Ihren Markteintritt und Ihre Expansionspläne.

Übrigens: Nicht jeder Konkurrent muss auch einer bleiben. Prüfen Sie Ihre Konkurrenten auch immer auf den Nutzen einer Kooperation. Wer könnte Ihr Verbündeter sein?

### Einen neuen Markt entwickeln

*Wie hoch ist die „Me-too“-Gefahr bzw. die Chance auf Verteidigungsfähigkeit?*

Gibt es bisher keinen Markt, weil Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung so neu ist, dass der Markt erst geschaffen werden muss? Beschreiben Sie, wie sich Ihr künftiger Markt von heutigen Märkten unterscheidet. Wie schaffen Sie es, diesen Markt zu entwickeln und in welcher Zeit? Nicht vergessen: Als „First Mover“ müssen Sie Ihre Verteidigungsfähigkeit nachweisen. Denn die „Follower“ werden nicht lange auf sich warten lassen und versuchen, ein möglichst großes Stück vom Kuchen zu ergattern. Denken Sie auch hier daran, Ihre Aussagen zu belegen.

Am Ende der oben angestellten Überlegungen stehen geschätzte Zahlen über den erwarteten Marktanteil und somit auch über die Anzahl der erwarteten Kunden beziehungsweise abgesetzten Produkte. Unter Berücksichtigung des erzielbaren Preises, kann nun der erwartete Umsatz errechnet werden. Ergebnis dieser Berechnungen ist ein Umsatzplan welcher Ihre Umsatzerwartungen über die Zeit wiedergibt.

### Fragen ? ? ?

- Ist eine realistische Einschätzung der Branchensituation (Wachstum/ Stagnation) beschrieben und sind die Angaben mit entsprechendem Zahlenmaterial und mit Quellenangaben belegt?
- Sind regionale Besonderheiten bei der Branchenbeurteilung erkannt und beschrieben?
- Ist eine plausible Einschätzung der zukünftigen Entwicklung der Branche enthalten?
- Sind die wichtigsten Mitbewerber genannt, mit den jeweiligen Markt- und Umsatzanteilen?
- Wurde eine Stärken-/Schwächenanalyse im Vergleich zu den stärksten Wettbewerbern durchgeführt?
- Werden die Schwachpunkte genannt und Lösungen aufgezeigt?
- Bestehen Markteintrittsbarrieren und sind Lösungen für deren Überwindung aufgezeigt worden?
- Sind die Wettbewerbsvorteile des Vorhabens klar herausgearbeitet worden?
- Wird beschrieben, wie die Wettbewerbsvorteile verteidigt oder ausgebaut werden sollen?

## Geschäftssystem, Management, Schlüsselpersonen, Unternehmensorganisation

*„Das Gründerteam muss aus Leuten bestehen, die kreativ sind wie Albert Einstein, ehrgeizig wie James Bond, sozialkompetent wie Willy Brandt und einfallsreich wie Daniel Düsentrrieb.“*

Prof. A.-W. Scheer, Entrepreneur des Jahres 2003

In diesem Kapitel gehen Sie auf die Struktur Ihres Unternehmens ein. Sie sollen hier einerseits das Geschäftssystem und andererseits den organisatorischen Aufbau des Unternehmens darstellen.

Von einem Geschäftssystem spricht man, wenn die Einzeltätigkeiten der unternehmerischen Aufgaben zusammenhängend dargestellt werden. Somit entsteht ein Bild über die Wertschöpfung, die in Ihrem Unternehmen stattfindet. Meistens findet diese Darstellung im Rahmen eines Prozesses statt, der alle wichtigen Einzelaktivitäten beinhaltet, die zur Bereitstellung und Auslieferung eines Endprodukts an den Kunden erforderlich sind. Zeigen Sie dem Leser hier genau auf, wie Ihr Unternehmen funktioniert.

Im Rahmen der Organisation Ihres Unternehmens gehen Sie einerseits auf die Rechtsform ein und andererseits auf den internen Organisationsaufbau. Teilen Sie dem Leser mit, welche Rechtsform Ihr Unternehmen zum Gründungszeitpunkt haben wird. Der interne Organisationsaufbau soll dem Leser einen ersten Eindruck über die Berichtslinien, Über- und Unterordnungsbeziehungen und die benötigten Funktionen zum Gründungszeitpunkt geben. Wer ist wem unterstellt? Hat der Marketingleiter das letzte Wort in seinem Bereich oder muss er seine Aktionen vorher vom Finanzchef genehmigen lassen? Beantworten Sie diese Fragen und behalten Sie im Hinterkopf, dass die Größe Ihrer Organisation im Einklang mit der Unternehmensentwicklung stehen sollte!

Die Schlüsselpersonen haben herausragende Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens. Kapitalgeber beurteilen die Kompetenz und das Engagement der Geschäftsleitung aus der Darstellung der Schlüsselpersonen im Business-Plan. Die Ausführungen hierzu sollten daher aussagefähig und nicht zu knapp sein. Legen Sie fest, wer den Part von Einstein, Bond, Brandt und Düsentrrieb übernimmt und begründen Sie diese Entscheidung!

Bei einer Neugründung stehen zunächst die Unternehmensgründer (Gründungsteam) im Vordergrund. Ihr persönlicher Werdegang und die

*Hat das Gründungsteam ausreichend Erfahrung und entsprechende Erfolge aufzuweisen?*

Qualifikation müssen beschrieben werden. Betonen Sie bereits hier Ihre unternehmerischen Stärken und Erfahrungen. Ein vollständiger Lebenslauf ist nicht erforderlich; er sollte jedoch alles, was im Zusammenhang mit der Unternehmensgründung wichtig ist, enthalten. Dazu gehören vor allem Praxis- und Führungserfahrung. Welches Risiko entsteht wenn eine Schlüsselperson ausfällt, sollte ebenfalls beschrieben werden.

*Beschreiben Sie die Kernkompetenzen und das Know-how Ihres Unternehmens!*

Erstellen Sie ein Fähigkeitsprofil der Schlüsselpersonen und vergleichen Sie dieses mit den zu erfüllenden Aufgaben im Unternehmen. So erkennen Sie schnell, wo Sie Ihr Team noch ergänzen müssen. Kriterien für ein Fähigkeitsprofil sind beispielsweise: Führungserfahrung, Zielstrebigkeit, Ausdauer, sowie Fachkenntnisse in den Bereichen Vertrieb, Marketing, Personal, Rechnungswesen, Steuern, Einkauf, Produktentwicklung, Logistik, Produktion, Handelsrecht, Vertragsrecht, Patent- und Markenrecht.

Schlüsselpersonen können auch Angestellte oder externe Dritte sein. Diese sollten vor allem dann beschrieben werden, wenn diese wichtige ergänzende Qualifikationen mitbringen, die in der Unternehmensleitung nicht oder nicht ausreichend vorhanden sind. Eine solche Konstellation liegt häufig bei Gründern mit rein technischer oder naturwissenschaftlicher Ausbildung vor, die das fehlende kaufmännische Know-how beispielsweise durch einen Kaufmann oder Steuerberater ausgleichen können. Wichtig ist, dass Lücken im Know-how frühzeitig erkannt werden und dass der Business-Plan beschreibt, wie diese rechtzeitig geschlossen werden.

Name	Gründer 1	Gründer 2	Angestellter 1	Angestellter 2
Funktion	Geschäftsführer, techn. Leiter	Geschäftsführer, kaufm. Leiter	Entwicklung	Marketing
Arbeitsbeginn	bereits tätig	bereits tätig	1.1.20XX	1.1.20XX
Gehalt p. A.	50.000 Euro	50.000 Euro	40.000 Euro	40.000 Euro
Anteile	50 %	50 %	-	-

*Beispiel für tabellarische Angaben zu den Schlüsselpersonen*

Die Aufbauorganisation eines Unternehmens wird zweckmäßig durch ein Organigramm beschrieben. Das Organigramm sollte so aufgebaut sein, dass es ohne Erläuterung verständlich ist. Große organisatorische Veränderungen in geplanten starken Wachstumsphasen können durch mehrere Organigramme erläutert werden. Häufig ist ebenfalls die Beschreibung des Personalaufbaus notwendig. Eine kurze Aufstellung über Anzahl der Personen, deren Qualifikationen und das geplante Eintrittsdatum ist inhaltliche Grundlage

für die spätere Finanzplanung. In einem Personalplan\* werden die gesamten Personalkosten erfasst – inklusive der Lohnnebenkosten.

Zu berücksichtigen ist auch die Frage, woher die künftigen Mitarbeiter kommen. Müssen hoch spezialisierte Fachkräfte am Markt angeworben werden, kann dies teuer und zeitaufwändig sein. Handelt es sich um frühere Kollegen, sind diese meist mit ihren Stärken und Schwächen berechenbar.

Die Angabe von Kennzahlen wie Umsatz oder Wertschöpfung pro Mitarbeiter kann je nach Unternehmen ebenfalls sinnvoll sein. Vergleichen Sie Ihre Angaben mit branchenüblichen Kennzahlen. Weichen Ihre Kennzahlen von den branchenüblichen Durchschnittswerten ab, sollten Sie die Abweichung erläutern.

#### Fragen ? ? ?

- Sind die Abschlüsse und Zusatzqualifikationen der Gründer und ggf. des Führungspersonals genannt (Lebenslauf) und passen diese zum geplanten Vorhaben?
- Sind alle Fachrichtungen abgedeckt (kaufmännisch, technisch,..)?
- Ist genannt, welche Schlüsselpositionen noch zu besetzen sind und gibt es dafür Planungen?
- Welche fehlenden Qualifikationen sollen durch Externe abgedeckt werden?
- Sind die Praxiserfahrungen der Gründer genannt und passen diese zum geplanten Vorhaben?
- Ist sichergestellt, dass das Gründungsteam über Kenntnisse des Marktes und der wichtigsten Akteure der Branche verfügt?
- Ist eine klare Verteilung der Aufgaben und Kompetenzen vorhanden?
- Gibt es einen Personalplan mit den notwendigen Gehältern?
- Sind die Gehälter marktüblich?
- Werden die Lohnnebenkosten berücksichtigt?

\* Anhang II enthält ein Muster für einen Personalplan

## Marketing und Vertrieb

Die Vermarktung neuer Produkte und Dienstleistungen ist häufig schwieriger als deren Entwicklung. Für die Erreichung des bereits vorher im Business-Plan genannten Marktanteils muss ein Marketingkonzept entwickelt werden. Dabei steht die alles umfassende Frage im Vordergrund: Was soll bei welchen Kunden wie und wann erreicht werden?

Das Marketingkonzept setzt sich aus den drei Bausteinen Ziele, Strategien und Instrumente zur Umsetzung zusammen.



### *Die Elemente des Marketingkonzeptes*

#### **Ziele**

Ein Marktanteil von X % soll zum Zeitpunkt Y erreicht werden. Das sind die quantitativen Ziele die sich aus einer umfassenden Marktanalyse ableiten lassen. Weitere quantitative Ziele sind beispielsweise Gewinn und Rentabilität.

Die qualitativen Ziele des Marketingkonzeptes werden oft vernachlässigt, spielen aber für die langfristige Entwicklung Ihres Unternehmens eine wichtige Rolle. Fragen wie: „Soll eine Marke oder ein bestimmtes Image aufgebaut werden?“ sollten daher von Anfang an in den Prozess der Zielbildung mit einfließen. Hier ist es hilfreich nachzudenken, welchen Eindruck die Kunden von Ihrem Unternehmen in drei bis fünf Jahren haben sollen.

#### **Strategien**

Eine Marketingstrategie ist eine bestimmte, zeitlich festgelegte Verhaltensweise auf dem Markt, mit der ein Unternehmen seine Ziele erreichen will. Für die Bildung von Marketingstrategien gibt es als Ansatzpunkte

den Kunden, die Konkurrenz und das Produkt. Dem entsprechend haben sich Strategien herausgebildet, die in zahlreichen Büchern zum Thema Marketing beschrieben werden. Die folgende Tabelle enthält einen Überblick über grundlegende Strategien.

Bereich	Strategie
Gesamtmarketing	Differenzierungsstrategie Marktsegmentierungsstrategie Strategische Partnerschaften
Entwicklungsrichtung	Wachstumsstrategie Stabilisierungsstrategie Schrumpfungsstrategie
Verhalten	Angriffsstrategie Verteidigungsstrategie
Wettbewerb	Strategie der Kostenführerschaft Differenzierungsstrategie Konzentrationsstrategie
Produkt-Markt	Marktdurchdringungsstrategie Marktentwicklungsstrategie Produktentwicklungsstrategie Diversifikationsstrategie

#### *Überblick über Strategien im Marketing (Weis)*

*Mit welcher Markteintrittsstrategie wollen Sie den Markt aufrollen?*

In Abhängigkeit von den Zielen sind diese Strategien im Hinblick auf Kunden, Produkt und Wettbewerb zu bewerten und auszuwählen. Für Sie als Unternehmensgründer vor dem Markteintritt reduzieren sich diese Basisstrategien auf wenige sinnvoll einsetzbare, da viele Strategien nur für bereits auf dem Markt agierende Unternehmen anwendbar sind. Hat Ihr Unternehmen auf dem Markt Fuß gefasst, gilt es die Markteintrittsstrategie zu überprüfen und den neuen Gegebenheiten anzupassen.

Zunächst sollten Sie festlegen, ob der Markt als Ganzes oder in Segmenten (Marktsegmentierungsstrategie) bearbeitet werden soll. Die Marktsegmentierung wurde bereits angesprochen. Hier geht es darum, ob der Gesamtmarkt in abgrenzbare, möglichst homogene Teilmärkte aufgeteilt werden kann und ob dies für die Erreichung der Ziele hilfreich ist.

Der Vorteil der Marktsegmentierung liegt darin, dass sich durch die Segmentierung gewonnene Zielgruppen besser erfassen und bearbeiten lassen, da sie homogenere Bedürfnisse und Wünsche haben als der Gesamtmarkt. Als Segmentierungskriterien können beispielsweise herangezogen werden: Branche, Umsatz, Mitarbeiterzahl bei Investitionsgütern sowie geographische, demographische, psychologische und verhaltensorientierte Merkmale bei Konsumgütern.

Mit der Marktsegmentierung haben Sie eine oder mehrere homogene Kundengruppen gewonnen. Nun geht es um die Bestimmung der Wettbewerbsstrategie. Die Wettbewerbsstrategie legt das Verhältnis zu den Wettbewerbern fest. Hier reicht die Bandbreite vom Frontalangriff bis zur Kooperation mit all ihren Facetten. Es geht darum, Ihr Unternehmen so im Markt zu positionieren, dass es dem Wettbewerb gut stand halten kann. Dabei können drei grundsätzliche Strategietypen – Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf Schwerpunkte – unterschieden werden.

Niedrigere Kosten im Vergleich zur Konkurrenz ist das Prinzip der Strategie der Kostenführerschaft. Grundvoraussetzung für diese Strategie ist in der Regel die Produktion großer Stückzahlen, was einen hohen Investitionsbedarf impliziert und somit für Unternehmensgründer meist nicht zu realisieren ist. Es sei denn, der Unternehmensgründer verfügt über entscheidende Innovationen in der Produktionstechnologie.

Für technologieorientierte Gründer ist die Differenzierungsstrategie geeignet. Dabei geht es darum, das Produkt als einzigartig für die betreffenden Kunden darzustellen. Es geht hier um das schon mehrfach angesprochene Alleinstellungsmerkmal. Dieses kann aus unterschiedlichen Bereichen abgeleitet werden wie beispielsweise Design, Technologie oder Kundendienst.

Ebenfalls für Unternehmensgründer geeignet ist die Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte. Dabei wird in der Regel auf den maximal erreichbaren Marktanteil bewusst verzichtet, um beispielsweise eine begrenzte Zahl von Kunden exklusiv bedienen zu können.

Hilfreich ist es eine Bewertungsmatrix aufzubauen, in der Sie die Wettbewerbsvorteile Ihres geplanten Unternehmens und der Konkurrenz eintragen. Die grundlegenden Wettbewerbsvorteile, die es zu bewerten gilt, sind (nach D'Aveni): Kosten- und Qualitätsvorteile, Zeit- und Wissensvorteile, einzigartige Marktposition sowie große finanzielle Möglichkeiten.

In Abstimmung auf die Marktsegmentierungs- und die Wettbewerbsstrategie ist eine Produktstrategie anzuwenden. Vier grundlegende Produktstrategien zeigt die folgende Produkt-Markt-Matrix.

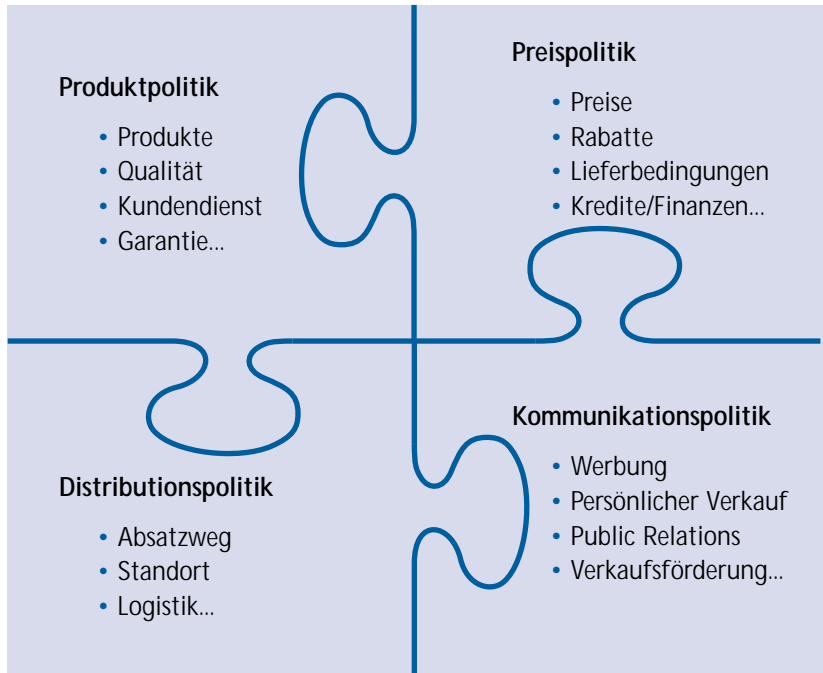
Märkte Produkte, Leistungen	bestehende	neue
bestehende	Marktdurchdringung - Marktbesezung - Verdrängung	Marktentwicklung - Internationalisierung - Marktsegmentierung
neue	Produktentwicklung - Produktinnovation - Produktdifferenzierung	Diversifikation - vertikale - horizontale - laterale

*Produkt-Markt-Matrix (nach Ansoff)*

Für technologieorientierte Unternehmensgründer geeignet ist die Produktentwicklungsstrategie, zumindest in der ersten Zeit nach dem Markteintritt. Auf lange Sicht kann diese Strategie nur durch ständige Innovationen bestehen. Zur weiteren Durchdringung des Marktes oder zur Erschließung neuer Märkte kann später dann die Marktdurchdringungsbeziehungsweise Marktentwicklungsstrategie interessant werden.

### Instrumente

Zur Umsetzung der Strategie gilt es nun die richtigen Instrumente auszuwählen. Aus den vier möglichen Hauptbereichen Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation – die auch die „4 P“ des Marketings genannt werden (product, price, place, promotion) – können Sie nun den optimalen Marketing-Mix zusammenstellen, um die vorgegebenen Ziele zu erreichen.



### *Instrumente des Marketing-Mix*

Unter der Produktpolitik sind alle mit dem Produkt zusammenhängenden Maßnahmen zu verstehen. Dies sind beispielsweise Produktgestaltung, Produktqualität, Markenpolitik, Produktlinienpolitik, Verpackung, Namenspolitik, Kundendienst und Garantieleistungen. Durch die genaue Analyse der Bedürfnisse der Kundensegmente, die Sie bedienen wollen, sollten Sie überprüfen, ob Ihr Produkt diesen Bedürfnissen optimal entspricht. Haben Sie eine Marktsegmentierung vorgenommen, sollten Sie sich fragen, ob Sie ein gleiches Produkt für alle Segmente anbieten oder ob Sie Ihr Produkt gezielt den Bedürfnissen der Segmente anpassen können.

*Ist mein Produkt auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten?*

Marketing bedeutet: Vom Markt her denken! Dies muss gerade bei der Gestaltung der **Preispolitik** deutlich herausgestrichen werden. Der Preis für das Produkt wird nicht von den Kosten bestimmt, sondern vom Markt vorgegeben. Wenn der auf dem Markt erzielbare Preis die Kosten auf absehbare Zeit nicht deckt, dann sollten Sie von Ihrer Geschäftsidee die Finger lassen! Diesen Satz sollten insbesondere in die Technik verliebte Gründer, mit einem Hang zu technischen Features, die vom Kunden nicht gewünscht werden, mindestens einmal überschlafen. Gespräche mit den potenziellen Kunden sind hilfreich, um den Kundennutzen zu quantifizieren.

*Welchen Preis akzeptiert mein Kunde?*

Die Wahl der Preisstrategie hängt von Ihren Zielen ab. Hier gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Sie können versuchen, mit einem relativ tiefen Preis den Markt rasch zu durchdringen (Penetrationsstrategie) oder mit einem möglichst hohen Preis einen hohen Ertrag erzielen (Abschöpfungsstrategie). Technologieorientierte Unternehmensgründer wählen meist die Abschöpfungsstrategie. In der Einführungsphase wird ein relativ hoher Preis gefordert, der dann mit zunehmender Durchdringung des Marktes auf Grund des aufkommenden Konkurrenzdrucks schrittweise gesenkt wird. Im Vergleich zur Abschöpfungsstrategie erfordert die Penetrationsstrategie hohe Anfangsinvestitionen, damit das Angebot die höhere Nachfrage decken kann. Wenn es möglich ist, sollte dieses höhere Investitionsrisiko vermieden werden.

Wichtig: Wer eine Leistungsführerschaft (Differenzierungsstrategie) bei gleichzeitiger Kostenführerschaft anstrebt, ist nicht glaubwürdig.

Als weitere Instrumente im Bereich der Preispolitik sollen hier noch die Rabattpolitik, die Liefer- und Zahlungsverpolitik sowie die Finanzierungspolitik genannt werden.

Die Einnahmen für Ihr Produkt müssen also auf der einen Seite mindestens kostendeckend sein und sich auf der anderen Seite an den Marktgegebenheiten sowie den Preisen der Konkurrenz orientieren. Die aus diesen Gesichtspunkten abgeleitete Preispolitik ist im Business-Plan zu erläutern.

Die **Distributionspolitik** legt fest, auf welchem Weg Ihr Produkt den Kunden in der vereinbarten Menge und zur vereinbarten Zeit erreicht. Es müssen Entscheidungen über Absatzwege, die Einschaltung des Handels und die Logistik getroffen werden.

Marktbedingungen und Produkt geben in vielen Fällen die Art des Vertriebs bereits vor. Beeinflussende Faktoren sind beispielsweise: Zahl der potentiellen Kunden, Unternehmen oder Privatpersonen, erklärungsbedürftiges oder einfaches Produkt, oberes oder unteres Preissegment.

So sind zwischen den beiden Extremen „Einzelverkauf“ und „Verkauf an Großhändler“ viele verschiedene Verkaufsformen möglich. Bei komplexen Produkten werden in der Regel eigene Vertriebsmitarbeiter eingesetzt, da vom Verkäufer gute Produktkenntnisse verlangt werden. Allerdings sind die Kundenbesuche relativ aufwändig und teuer. Die Zahl der Kunden darf daher nicht zu hoch sein. In Ihre Überlegungen sollte einfließen, ob Ihr

Unternehmen den Vertrieb selbst übernehmen oder ein anderes Unternehmen damit beauftragt werden soll – „Make or Buy“. Externe Vertreter kosten relativ viel, allerdings nur bei Erfolg. Das Unternehmensrisiko kann dadurch begrenzt werden. Bei dieser Vertriebsform kann sich allerdings der fehlende direkte Kundenkontakt nachteilig auswirken.

Das vorgesehene Vertriebskonzept sollte beschrieben und erläutert werden.

Aufgabe der **Kommunikationspolitik** ist es für Ihr Angebot beim potentiellen Kunden zu werben. Es gilt zunächst aufzufallen, dann zu informieren, zu überzeugen und Vertrauen zu schaffen. Der Kunde muss davon überzeugt werden, dass Ihr Angebot seine Bedürfnisse besser abdeckt als das der Konkurrenz.

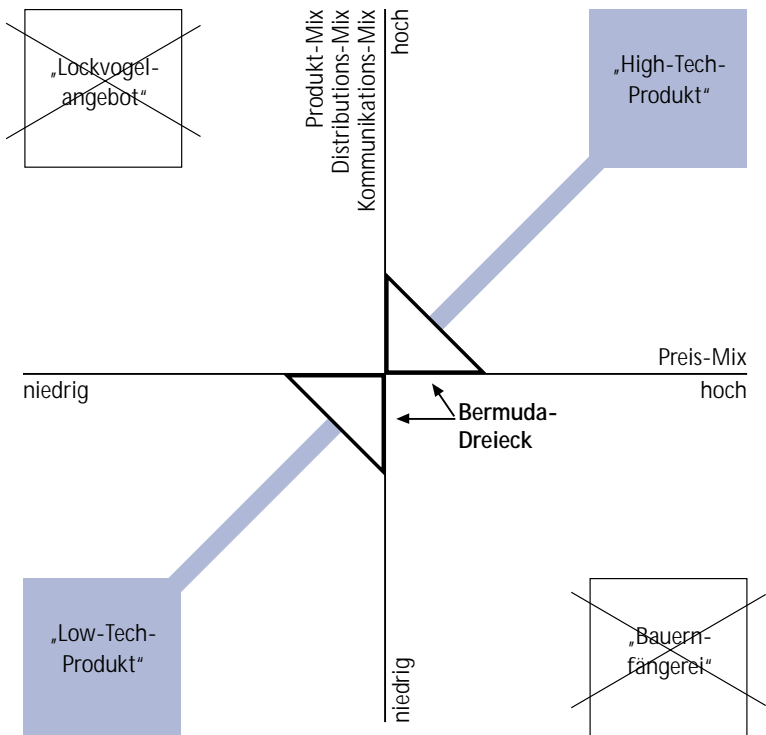
Da Werbung teuer ist, sollten Sie Ihre Kommunikationsmittel sorgfältig auswählen. Auf Ihre Zielgruppe fokussierte Kommunikation ist wesentlich effektiver als Kommunikation mit der „Schrotflinte“. Der Weg zum Kunden führt beispielsweise über:

- Klassische Werbung – Zeitung, Fachzeitschriften, Radio, Fernsehen, Internet
- Direktwerbung – Direktansprache über Post, Telefon, E-Mail
- Öffentlichkeitsarbeit – Beiträge in Printmedien, Fernsehen, Internet über Ihr Unternehmen, Ihr Produkt, Sie selbst
- Messen
- Kundenbesuche
- Sponsoring

Gerade bei neuen Produkten und Dienstleistungen ist es wichtig, Schlüssel- oder Referenzkunden zu gewinnen. Diese ermöglichen es, Ihren neuen Markt zu entwickeln und die Nachfrage zu steigern. Schätzen Sie den Zeitbedarf für die Gewinnung dieser wichtigen ersten Kunden nicht zu gering ein. Darüber hinaus sollten Sie jetzt schon überlegen, wie sie gewonnene Kunden an sich binden wollen.

Sie sollten die einzelnen Instrumente des Marketing-Mix sorgfältig aufeinander abstimmen und in Ihre Strategie einbinden. Nur so können Sie einen Mix kreieren, der Ihrem Unternehmen einen dauerhaften Erfolg sichert. Dabei ist stets auf ein Gleichgewicht zwischen dem Preis-Mix und dem Produkt- bzw. Distributions- und Kommunikations-Mix zu achten. Ein nicht im Gleichgewicht befindlicher Marketing-Mix wie „Lockvogelangebot“

ist ebenso wenig auf Dauer durchzuhalten wie „Bauernfängerei“. Achten Sie darauf, nicht im so genannten Bermuda Dreieck zu versinken. Dies ist ein Marketing-Mix, der weder vom Preis- noch vom Qualitätsappell attraktiv genug ist, um den Kunden zum Kauf zu veranlassen. Vereinfacht gesagt: Vermeiden Sie Mittelmaß und fallen Sie durch einen niedrigen Preis oder durch die hohe Qualität auf!



*Ausprägung des Marketing-Mix*

Schildern Sie in Ihrem Business-Plan die vorgesehenen Maßnahmen und vergessen Sie nicht, die Kosten in die Finanzplanung mit aufzunehmen.

**Fragen ? ? ?**

- Sind die Schritte für eine Markteinführung klar dargestellt und realistisch (Markteintrittsstrategie)?
- Existiert dafür ein Kosten- und Zeitplan?
- Werden die wichtigsten Zielgruppen und Multiplikatoren erreicht?
- Ist der Aufwand vertretbar?
- Sind die Vertriebswege klar dargestellt, und werden darüber die entsprechenden Zielgruppen erreicht?
- Reicht das Nachfragepotenzial für die vorgesehenen Absatzziele?
- Werden die Vertriebskosten realistisch geplant?
- Sind die Aussagen zu den Endverkaufspreisen genannt (Wie passen diese zu den Herstellerkosten)?
- Werden Aussagen zu Rabatten und Zahlungszielen gemacht?
- Gibt es Angaben zur Qualifikation des Vertriebsmitarbeiters?
- Ist beschrieben, wie die Aufmerksamkeit der potenziellen Kunden erlangt werden soll?
- Ist ein angemessenes Budget für Werbemaßnahmen vorhanden?
- Sind die Werbemittel und -medien genannt?

## Realisierungsplanung

In diesem Kapitel entwerfen Sie die „Umsetzungsanleitung“ für Ihr Unternehmen. Nachdem Sie in den vorherigen Kapiteln dem Leser inhaltlich beschrieben haben, welche Aufgaben erledigt werden müssen, zeigen Sie ihm jetzt auf, zu welchem Zeitpunkt dies geschehen soll.

### Meilensteinplan

Gehen Sie wie folgt vor: als Erstes legen Sie Ihren Planungshorizont fest. In vielen Businessplänen wird ein Zeitraum von fünf Jahren gewählt.

Als Zweites sollten Sie sich Ihre in Kapitel zwei beschriebenen Ziele ins Gedächtnis rufen. Wenn Sie nur ein Ziel formuliert haben, sollten Sie nun versuchen, einzelne Unterziele abzuleiten. Diese Unterziele fungieren ab sofort als Meilensteine. Sie sollten mindestens fünf, höchstes aber zehn Meilensteine definieren. Ordnen Sie diesen Meilensteinen Erfüllungszeitpunkte zu. Nehmen Sie dabei eine sinnvolle Zuordnung vor. Kann es sein, dass Ihr Markteintrittsdatum vor der Fertigstellung Ihres Prototyps liegt? Sicherlich nicht. Stellen Sie sich immer wieder diese Fragen! Ihr Leser und vor allem ein potenzieller Investor werden es auf jeden Fall tun.

Im dritten Schritt sollten Sie sich überlegen, welche Aktivitäten notwendig sind, um die einzelnen Meilensteine zu erfüllen. Werfen Sie hierzu einen Blick in Ihren Businessplan. Beispielsweise benötigen Sie für den Start der Markteinführung Ihres Produkts ein schlagkräftiges Marketingkonzept. Dieses Konzept haben Sie bereits in Kapitel sechs des Businessplans inhaltlich abgesteckt. Kalkulieren Sie nun für die notwendigen Aktivitäten den Zeitbedarf. Wie lange dauert die Konzipierung einer Werbekampagne? Laut Businessplan wird eine Werbeagentur damit beauftragt. Wie lange dauert es, bis Sie die richtige Agentur gefunden haben? Beispielsweise vier Wochen. Wiederholen Sie den Prozess so lange, bis alle Meilensteine mit Aktivitäten versehen sind. Dabei ist es die Regel, dass meistens mehrere Aktivitäten zur Erfüllung eines Meilensteins beitragen.

### Fragen ???

- Sind alle wichtigen Ziele/Meilensteine definiert?
- Stehen die Meilensteine im richtigen zeitlichen Ablauf?
- Sind allen Meilensteinen Aktivitäten zugeordnet?
- Gibt es sonstige Inkonsistenzen innerhalb des Zeitplans?

## Chancen und Risiken

Die gesamte Finanz- und Finanzierungsplanung beruht bei Unternehmensgründern auf Annahmen, da noch keine Erfahrungswerte vorliegen. Daher ist es wichtig, dass Sie die möglichen Abweichungen benennen und deren Auswirkungen auf die Finanzplanung aufzeigen. Abweichungen können aus unterschiedlichen Gründen auftreten, beispielsweise wenn die Produktentwicklung länger dauert als zunächst angenommen oder der neue Vertriebsmitarbeiter doch erst drei Monate später in Ihrem Unternehmen beginnt als geplant. Damit verschieben sich die erwarteten Umsätze entsprechend.

*Bewerten Sie die Risiken – Technologie, Markt, Wettbewerb, Finanzen!*

Bei der Chancen- und Risikobewertung sollte auf folgende Punkte eingegangen werden: Entwicklungsrisiko des Produktes (geht nicht, dauert zu lang, zu teuer), Marktchancen (Wachstumsmöglichkeiten, Produktbedarf), Marktrisiken (Konkurrenz, Substitutionsprodukte) sowie finanzielle Risiken (Aufrechterhaltung der Liquidität).

Beschreiben Sie unbedingt die wesentlichen Maßnahmen zur Gegensteuerung im Falle von Abweichungen. Was werden Sie tun, wenn...? Vieles wird später in Wirklichkeit ganz anders kommen als geplant. Hier müssen Sie darstellen, dass Sie in der Lage sind auf Veränderungen sachgemäß und zielgerichtet zu reagieren.

*Haben Sie eine Strategie für den Worst Case?*

Sofern Sie Ihre Finanzplanung softwaregestützt durchführen, ist die Ermittlung verschiedener Szenarien einfach zu erstellen. Für den Business-Plan sollten Sie sich auf einige wenige aussagekräftige Szenarien beschränken. Üblicherweise sind dies worst case-, regular case- und best case-Szenarien. Diese sind durch die Variation verschiedener Parameter (Markteintritt, Preis, Absatz ...) zu ermitteln.

### Fragen ? ? ?

- Sind die entscheidenden Chancen und Risiken angeführt?
- Was passiert, wenn ein Produkt ganz oder teilweise aus der Planung herausfällt?
- Wann wird der „Break-Even“ im günstigsten und im ungünstigsten Fall erreicht?
- Hat der Gründer wahrscheinliche Situationen simuliert und ihre Auswirkungen auf Rentabilitätsvorschau und Liquiditätsplanung durchgespielt?
- Existieren worst case-, regular case- und best case-Szenarien?

## Finanz- und Finanzierungsplanung

Das Hauptziel der Finanzplanung besteht darin zu zeigen, wie sich die finanzielle Situation Ihres Unternehmens entwickelt, wenn alle Ziele planmäßig erreicht werden. Dies ist nicht nur wichtig für die potenziellen Investoren, sondern auch für Sie selbst. Eine Finanzplanung beinhaltet verschiedene Kalkulationen. Der Planungszeitraum beträgt meist drei Jahre, sollte aber bei entwicklungsintensiven Gründungen fünf Jahre betragen. Auf jeden Fall sollte der Planungszeitraum mindestens ein Jahr über die Gewinnschwelle\* (Break-even) hinausgehen. Für die ersten zwei Jahre sollte die Planung detailliert (monatlich bzw. quartalsweise) und danach jährlich erfolgen.

*Legen Sie die grundsätzlichen Annahmen (Prämissen) ihrer Finanzplanung deutlich dar!*

Für technologieorientierte Unternehmensgründungen ist es oft schwer, den Zeitbedarf bis zur Markteinführung und den ersten Umsätzen realistisch zu ermitteln. Erfahrungsgemäß wird häufig der Zeitbedarf zu kurz und der Finanzierungsbedarf zu gering angesetzt. Planen Sie daher „Luft“ für Unvorhergesehenes ein und spielen Sie immer verschiedene Szenarien durch. Hierzu gibt es auch Computerprogramme, die diese Planung unterstützen\*\*.

Die Voraussetzungen für eine gute Finanzplanung haben Sie mit den vorangegangenen Kapiteln geschaffen, wenn Sie alle einzelnen Daten und Aspekte sorgfältig zusammengetragen und berücksichtigt haben. Nun geht es darum, die folgenden Pläne anzufertigen:

- Die Gewinn- und Verlustrechnung (gibt Auskunft über die Ertragslage)
- Die Liquiditätsplanung (gibt Auskunft über die Finanzlage)
- Die Bilanz (gibt Auskunft über die Vermögenslage)

### Investitionsplan

In den Investitionsplan sind alle Gegenstände aufzunehmen, die für die Aufnahme und Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes erforderlich sind. Dies sind beispielsweise Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge, Büroausstattung oder Software. Die zu berücksichtigenden Beträge umfassen sowohl die Anschaffungskosten als auch die Nebenkosten wie beispielsweise die Installation einer Maschine. Weitere Bestandteile des Investitionsplanes sind: Anschaffungszeitpunkt, Abschreibungszeitraum und der Restbuchwert. Die folgende Tabelle gibt ein Beispiel darüber, wie eine Investition beschrieben wird.

\* = Summe aller Erlöse minus Summe aller Kosten

\*\* Das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit bietet beispielsweise eine Software zum download aus dem Internet an: [www.bmwi-softwarepaket.de](http://www.bmwi-softwarepaket.de)

Geschäftsjahr	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr
Investition	50.000	0	0	0	0
Abschreibung	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Restbuchwert	40.000	30.000	20.000	10.000	0

*Beispiel: Abschreibung einer Maschine im Wert von 50.000 Euro über eine Nutzungsdauer von fünf Jahren*

Der Kauf der im Beispiel genannten Maschine ist in der Liquiditätsplanung unter Investitionen (Auszahlung) zu berücksichtigen, sobald die 50.000 Euro tatsächlich bezahlt werden. Genau zu diesem Zahlungszeitpunkt muss der Betrag auch vorhanden sein. Dies muss die Liquiditätsplanung sicherstellen. In der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) stellt der Kauf der Maschine keinen Aufwand dar. Die Maschine ist in der GuV jedoch in Form einer Abschreibung auf die Nutzung (Aufwendung) zu berücksichtigen – im Beispiel 10.000 Euro pro Jahr.

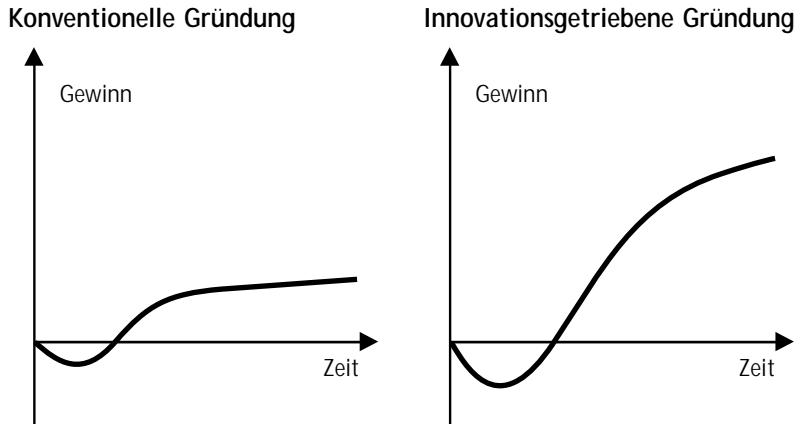
Prüfen Sie genau, zu welchem Zeitpunkt die Investitionen notwendig sind. Je länger Sie Investitionen hinauszögern können, desto später müssen Sie diese auch finanzieren. Das belastet Ihre Finanzen gerade im Anfangsstadium weniger. Prüfen Sie, ob mieten oder leasen sinnvolle Alternativen zum Kauf sind. Ein Muster für Ihren Investitionsplan finden Sie in Anlage II.

Machen Sie nicht den Fehler, den Investitionsplan als alleinige Grundlage für Ihre Gründungsfinanzierung heranzuziehen. Mit Gebäuden und Maschinen allein können Sie nicht produzieren. Sie müssen für Ihre Gründung weiteren Kapitalbedarf einplanen für beispielsweise Gründungs- und Beratungskosten, Markterschließungskosten, erstes Warenlager. Diese Kosten sind in der Liquiditätsplanung zu berücksichtigen, aus der sich der Finanzierungsbedarf für Ihre Gründung ergibt.

### **Plan - Gewinn- und Verlustrechnung (Rentabilitätsplan)**

Die Gegenüberstellung des von Ihnen kalkulierten Aufwands mit dem prognostizierten Umsatz ist die Plan – Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Es geht dabei um die Rentabilität Ihres Unternehmens. Unter dem Strich muss ein Gewinn herauskommen, andernfalls ist Ihr geplantes Unternehmen nicht rentabel. Gegebenenfalls muss Ihre gesamte Kalkulation überarbeitet werden. Und vergessen Sie sich nicht: Wovon wollen Sie leben? Ein angemessenes Gehalt oder entsprechende Entnahmen dürfen bei dieser Betrachtung nicht fehlen.

Bei der Gewinnbetrachtung ist stets die Besonderheit der technologieorientierten Unternehmensgründung zu berücksichtigen: Es besteht eine längere Anlaufphase und ein höherer Anlaufverlust im Vergleich zum konventionellen Gründer.



*Gewinnkurve für konventionelle und innovationsgetriebene Gründer*

*Wann wird  
der Break-even  
erreicht?*

Vorgehensweise zur Erstellung einer GuV: Aus dem Umsatzplan werden die zu erwartenden Erträge aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit Ihres Unternehmens entnommen. Werden alle Aufwendungen, die im Rahmen des prognostizierten Geschäftsbetriebs anfallen – wie beispielsweise Materialaufwand, Personalaufwand (aus Personalplan), Abschreibungen (aus Investitionsplan) und Werbekosten – von den erwarteten Erträgen abgezogen, ergibt dies das Betriebsergebnis (operatives Ergebnis).

Die Berücksichtigung des Finanzergebnisses (Zinsaufwand, Zinsertrag, ...) führt zum Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit. Der prognostizierte Jahresüberschuss beziehungsweise Jahresfehlbetrag ergibt sich nach der Verrechnung der außerordentlichen Aufwendungen und außerordentlichen Erträge (= außerordentliches Ergebnis) sowie dem Abzug der Steuern.

Geschäftsjahr	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr
1. Erträge					
2. Aufwendungen					
3. Betriebsergebnis (1.-2.)					
4. Finanzergebnis					
5. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (3.+4.)					
6. Außerordentliches Ergebnis					
7. Steuern					
8. Jahresüberschuss (+) bzw. Jahresfehlbetrag (-) (5.+6.-7.)					

*Grundstruktur der Gewinn- und Verlustrechnung (siehe auch Anhang II)*

### Liquiditätsplan

Der Liquiditätsplan erfasst zeitlich und sachlich gegliedert die für einen bestimmten Zeitraum erwarteten bzw. gewollten Einzahlungen und Auszahlungen des Unternehmens. Dabei ist stets der tatsächliche Zahlungsfluss zu berücksichtigen – nicht der Ein- oder Ausgang der Rechnungen. Seine wichtigste Aufgabe ist die betragliche und zeitliche Abstimmung der Zahlungsströme zur vorbeugenden Sicherung der Zahlungsfähigkeit. Er soll Liquiditätsengpässe so frühzeitig zu erkennen geben, dass noch geordnet gegengelenkt werden kann. Die Grundstruktur eines Liquiditätsplans zeigt die folgende Abbildung.

Geschäftsjahr	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr
Zahlungsmittel-Anfangsbestand					
+ Einzahlungen					
- Auszahlungen					
= Zahlungsmittel-Endbestand					

*Grundstruktur des Liquiditätsplans (siehe auch Anhang II)*

Die folgenden vier Grundsätze sind bei der Aufstellung eines Liquiditätsplans zu beachten:

- Vollständigkeit – es müssen alle im Unternehmen erwarteten bzw. gewollten Ein- und Auszahlungen enthalten sein.
- Aktualität – die Daten müssen zeitnah erfasst und fortlaufend überprüft werden und sind somit ein wertvolles Controllinginstrument für das Unternehmen.
- Kontinuität – eine kontinuierliche Fortführung der Planung ist notwendig.
- Wirtschaftlichkeit – Reichweite des Plans und Genauigkeit der Datenerhebung muss angemessen sein.

Wichtig ist, dass die Zahlungsmittelbestände zu keinem Zeitpunkt negativ sein dürfen. Zur Sicherheit sind Reserven einzuplanen. Diese sollten aber nicht zu hoch sein, da sie die Rentabilität negativ beeinflussen.

Gerade technologieorientierte Unternehmensgründer können auf Grund langer Entwicklungszeiten erst in der Zukunft Erträge erzielen. Zahlungsfähig müssen Sie aber vom ersten Tag an sein und bleiben. Steuervorauszahlungen und die Beiträge zu den Sozialversicherungen sind ebenso zu berücksichtigen wie vereinbarte Zahlungsziele. Bedenken Sie, dass zwischen Leistungserbringung, Rechnungserstellung und Zahlungseingang mehrere Wochen oder auch Monate vergehen können.

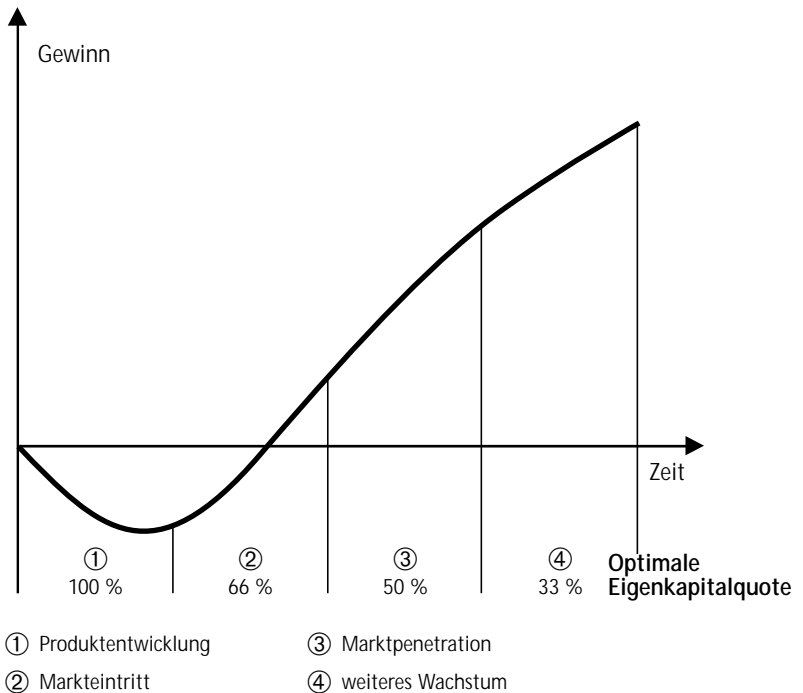
*Schlapp machen  
gilt nicht. Sorgen  
Sie für genug Geld  
in der Kasse!*

### Planbilanz

Die Planbilanz gibt Auskunft über die Vermögenslage Ihres Unternehmens. Sie ist vorrangig für Venture Capitalisten interessant. Der Art und Höhe des Vermögens auf der Aktivseite (Mittelverwendung) wird die Herkunft des Vermögens auf der Passivseite (Mittelherkunft) gegenübergestellt. Ein Muster für eine Planbilanz finden Sie in Anhang II.

## Finanzierungsplanung

Aus dem Investitionsplan und dem Liquiditätsplan geht der Finanzierungsbedarf für Ihr Unternehmen hervor. Er enthält den Kapitalbedarf des Unternehmens und den Zeitpunkt, wann die Finanzmittel vorhanden sein müssen, aber nicht aus welchen Quellen das Kapital kommen soll. Dies muss die Finanzplanung darlegen. Dabei wird unterschieden in Eigenkapital – die Kapitalgeber halten Anteile an dem Unternehmen – und Fremdkapital. Bei geringem Kapitalbedarf werden Sie wahrscheinlich die Finanzierung mit persönlichen Ersparnissen, Familien(Bekannten-)darlehen und Bankkrediten stemmen können. Ist Ihr Vorhaben aber kapitalintensiv und wollen Sie rasch expandieren, dann werden diese Mittel nicht ausreichen. Hier haben Sie die Möglichkeit, sich Venture Capital zu besorgen. Allerdings wird der Venture Capitalist einen – dem eingesetzten Kapital angemessenen – Anteil Ihres Unternehmens beanspruchen. Sie oder das Gründungsteam sind dann nicht mehr der alleinige Herr im Unternehmen. Oft ist dies aber bei kapitalintensiven Gründungen die einzige Möglichkeit, die Unternehmensziele zu erreichen.



(Quelle: Nathusius, K., Grundlagen der Gründungsfinanzierung)

*Optimaler Eigenkapital/Fremdkapital-Mix für innovationsgetriebene Gründungen*

Venture Capital Gesellschaften beteiligen sich nur an Unternehmen, die eine hohe Wertsteigerung erwarten lassen. Sie legen keine Verzinsung fest und verlangen keine Sicherheiten. Sie erwarten aber einen kalkulatorischen Wertzuwachs des investierten Kapitals von idealerweise 25 bis 40 Prozent pro Jahr. Nach etwa fünf bis acht Jahren verkaufen Beteiligungsgesellschaften ihre Anteile, beispielsweise an die übrigen Gesellschafter des Unternehmens, an andere Unternehmen (manchmal auch an die Konkurrenz) oder das Unternehmen wird an die Börse gebracht.

Zur Finanzierung von Gründung und Wachstum technologieorientierter Unternehmen gibt es unterschiedliche Finanzierungsquellen. Diese sind für verschiedene Wachstumsphasen unterschiedlich gut geeignet. Einige der wichtigsten Finanzierungsquellen für typische zu finanzierende Aktivitäten finden Sie in der folgenden Abbildung. Zur Deckung des Kapitalbedarfs stehen grundsätzlich noch weitere Finanzierungsinstrumente zur Verfügung, wie beispielsweise Darlehen befreundeter Unternehmen im Falle von Spin-Offs.

	Seed-Phase	Start-up-Phase	Expansion-Phase	Realisierungs-Phase
	Vor Gründung	Bei oder kurz nach Gründung	Wachstumsphase	Übergang zum etablierten Unternehmen (5-8 Jahre nach Gründung)
Persönliche Ersparnisse	████████████████████			
Familien-darlehen	████████████████████			
Staatliche Unterstützung	██			
Privatpersonen (Business Angels)		██		
Venture Capital (VC)		██		
Hypothek		██		
Leasing		██		
Bankkredit		██		
Börse				████████████████████
Wozu wird das Kapital benötigt?	z. B. Weiterentwicklung des Geschäftskonzeptes, Produktentwicklung	z. B. Produktentwicklung, erste Marketingmaßnahmen	Finanzierung des Wachstums	Umfinanzierung, da VC sich zurückzieht

Finanzierungsquellen in den verschiedenen Phasen der Unternehmensgründung

Prüfen Sie genau, welche Förderprogramme oder öffentlich geförderte Darlehen durch Ihr Unternehmen beantragt werden können. Beachten Sie dabei auch die Bearbeitungszeiten, welche Verpflichtungen Sie mit einer Förderung eingehen und welche Voraussetzungen zu erfüllen sind. Die Ergebnisse sind auch in die Liquiditätsplanung einzuarbeiten. Schriftliche Informationen und eine ausführliche Beratung über Förderprogramme zur Unternehmensgründung und -festigung erhalten Sie bei Ihrer IHK.

Bei der Finanzierungsplanung sollten alle Finanzierungsquellen optimal ausgeschöpft werden. Wie viele stimmberechtigte Anteile Ihres Unternehmens Sie zur Kapitalbeschaffung verkaufen und an wen, ist eine wichtige strategische Entscheidung und sollte nicht nur aus monetärer Sicht beurteilt werden. Kapitalbeteiligungen geben Ihrem Unternehmen den Vorteil eines teilweise erheblichen Zuflusses an Eigenkapital um den Preis der Mitbestimmung des Investors.

Beim Abschluss eines Beteiligungsvertrages ist die Unternehmensbewertung meist schwierig. Eine betriebswirtschaftlich exakte Berechnung ist bei Unternehmensgründungen nicht möglich, daher ist Ihr Verhandlungsgeschick wichtig. Die Bewertung Ihres Unternehmens wird um so höher ausfallen, je besser der Eindruck von den Akteuren im Unternehmen ist. Sorgen Sie für ein professionelles Gründerteam und einen vollständigen Business-Plan und gehen Sie gut vorbereitet in Gespräche.

Die VDI-Nachrichten führen Befragungen zu Venture Capital (VC) Partnerschaften durch. Einige Ergebnisse daraus sind:

- Für VC-Manager ist der Eindruck vom Gründer-Team das wichtigste Auswahlkriterium noch vor der Geschäftsidee.
- Wegen fehlender Wettbewerbsvorteile und strategischer Schwächen werden Beteiligungsanfragen von Gründern oft abgewiesen.
- Jeder zweite Investor hält die Umsatz- und Ergebnisprognosen der Gründer für unrealistisch.

#### *Auswahl der Kapitalgeber*

Als Kapitalgeber kommen Beteiligungsgesellschaften, Venture Capital Gesellschaften, Banken, öffentliche Institutionen, Privatpersonen oder Unternehmen in Frage.

Wichtige Kriterien bei der Auswahl des für Sie besten Kapitalgebers sind:

- Erfolgen Investitionen auch in der Region in der Ihr Unternehmen angesiedelt werden soll?
- Welche Branchenerfahrung existiert?

- Welche Unternehmensgröße und Wachstumsphasen werden bevorzugt?
- Passt die übliche Beteiligungshöhe des Kapitalgebers zu Ihrem Finanzierungsbedarf?
- Gibt es Managementunterstützung durch den Kapitalgeber für das Unternehmen?
- Stimmen die Konditionen der Beteiligung?
- Stimmt die „Chemie“ zwischen allen Beteiligten?

Bedenken Sie, dass von der ersten Anforderung von Informationsmaterial bis zum Verhandlungsabschluss einige Monate (bis zu einem Jahr) vergehen. Sie müssen sich daher schon früh um finanzielle Mittel bemühen, also deutlich vor dem Zeitpunkt, zu dem sie eingesetzt werden sollen.

#### *Kontaktaufnahme und erste Gespräche*

Laut VDI-Nachrichten gehen Gründer schlecht vorbereitet in Gespräche mit den Investoren. Nur etwa zehn Prozent der Unternehmensgründer sind professionell vorbereitet. Dabei gilt auch hier: Der erste Eindruck zählt. Daher sollten Sie optimal vorbereitet in eines der wichtigsten Gespräche für Ihr Unternehmen gehen. Und: Die Vorbereitung darf auch etwas kosten, für Sie geht es schließlich vielleicht sogar um Investitionen in Millionenhöhe.

#### *Vertraulichkeit*

Anwälte und Bankangestellte sind per Gesetz zur Vertraulichkeit verpflichtet. Venture Capital Gesellschaften haben selbst ein Interesse daran die Vertraulichkeit Ihrer Idee zu wahren, denn wer den Geruch des Ideenklaus an sich hat, wird kaum neue Ideen zu Gesicht bekommen. Damit entzieht sich jede Venture Capital Gesellschaft ihre Geschäftsgrundlage. Dies gilt auch für alle Berater. Dennoch ist es ratsam, eine Vertraulichkeitserklärung unterzeichnen zu lassen, bevor Sie Ihren Business-Plan an Dritte weitergeben. Eine Vertraulichkeitserklärung ist allerdings wirkungslos, wenn Verstöße vor Gericht nicht zu beweisen sind.

#### **Rendite**

Die Rendite hängt von dem Verhältnis des Kapitalbedarfs zu möglichen Verkaufserlösen oder Rückzahlungen an den Investor ab. Sowohl im Executive Summary als auch im Finanzierungsanteil des Business-Plans sollte der potenzielle Investor erkennen können, welche Rendite sein Engagement erzielen kann. Dabei müssen dem Investor Exit-Möglichkeiten aufgezeigt werden, zu denen er sein Engagement beenden kann. Schwierig ist dabei die Bewertung des Unternehmens zum Zeitpunkt des Exits. Eine mögliche Formel ist beispielsweise: Unternehmenswert = 6-8mal Reingewinn (nach Steuer) des Unternehmens im Jahr des Börsengangs.

## Fragen ? ? ?

### Investitionsplan

- Existiert ein Investitionsplan mit Kostenvoranschlägen und Anschaffungszeitpunkten?
- Sind alle nötigen Investitionen berücksichtigt?
- Reichen die Investitionen und der Investitionsplan aus, um einen reibungslosen Geschäftsablauf zu gewährleisten?

### Plan - Gewinn- und Verlustrechnung

- Sind die Umsatzgrößen und das Wachstum realistisch geplant?
- Unter welchen Prämissen erfolgte die Schätzung der Umsätze, und sind sie realistisch?
- Sind die wesentlichen Kostenarten erfasst und in der Höhe angemessen?
- Wie verhalten sich der Wareneinsatz und andere variable Kosten bei Umsatzsteigerungen?
- Sind die Abschreibungen korrekt berücksichtigt?
- Fällt ein ausreichender Gewinn an?

### Liquiditätsplan

- Ist die Liquiditätsentwicklung vollständig und plausibel dargestellt?
- Sind Verzögerungen und Ausfälle bei den Einnahmen berücksichtigt?
- Wurde die Markteintrittsphase mit in der Regel geringeren Einnahmen berücksichtigt?
- Gibt es für Umsatzschwankungen plausible Erklärungen?
- Wird die Überschuldungsproblematik berücksichtigt?
- Sind die Zinszahlungen korrekt kalkuliert?
- Ist die Liquidität jederzeit gewährleistet?
- Wird der Unternehmerlohn adäquat berücksichtigt?

### Finanzierungsplanung

- Ist der Kapitalbedarf korrekt ermittelt und sind Liquiditätsspitzen berücksichtigt worden?
- Steht ein angemessener Eigenkapitalanteil zur Verfügung?
- Sind Anlaufkosten und Reserven in ausreichender Höhe eingeplant worden?
- Entspricht die Laufzeit der Fremdmittel der Nutzungsdauer der Investitionsgüter, und steht ein ausreichender Betriebsmittelkredit zur Verfügung?

## 4 | Anhang

Auch für den Anhang eines Business-Plans gilt: Fasse dich kurz. Der Umfang ist dem Einzelfall entsprechend anzupassen. Von vielen Unterlagen, die als Bestandteil des Anhangs in Frage kommen, sind dies die Wichtigsten:

- Unternehmensrelevante Informationen (z. B. Handelsregisterauszug)
- Managementrelevante Informationen (z. B. Lebensläufe der Schlüsselpersonen)
- Produktinformationen (z. B. Prospekte, Broschüren, Veröffentlichungen, Referenzen)
- Marketinginformationen (z. B. Marktanalysen, Berichte, Artikel, Statistiken)
- Finanzrelevante Informationen (z. B. Rentabilitätsplanung, Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen)
- Sonstiges (z. B. wichtige Verträge, Auszug aus Patentschriften)

## Anhang I

### Tipps zur Suche nach der geeigneten Rechtsform

#### Personengesellschaften

Rechtsform	Einzelunternehmen	Einzelfirma / Einzelkaufmann	GbR
gesetzliche Grundlage	Bürgerliches Gesetzbuch	Handelsgesetzbuch (§§ 1 ff. HGB)	Bürgerliches Gesetzbuch (§§ 705 ff. BGB)
Mindestkapital	nicht erforderlich	nicht erforderlich	nicht erforderlich
Haftung	Inhaber haftet unbeschränkt mit Geschäfts- und Privatvermögen	Inhaber haftet unbeschränkt mit Geschäfts- und Privatvermögen	jeder Gesellschafter gesamtschuldnerisch mit Geschäfts- und Privatvermögen
Gründung durch Eintragung?	Gewerbetreibende: Gewerbeanmeldung Freiberufler: Anmeldung beim Finanzamt	Eintragung im Handelsregister	Gewerbetreibende: Gewerbeanmeldung Freiberufler: Anmeldung beim Finanzamt Gesellschaftsvertrag (notarielle Beurkundung nicht notwendig)
Geschäftsführung/ Vertretung	Inhaber selbst	Inhaber selbst ggf. durch Prokuristen möglich	alle Gesellschafter zu gleichen Teilen (im Gesellschaftsvertrag kann eine andere Vereinbarung getroffen werden)
Firmierung	§ 15 b GewO: Vor- und Zuname des Inhabers Zusatz mit Angabe der Tätigkeit bzw. Branche	zulässig sind Personen-, Sach- oder Phantasienamen bzw. auch Mischformen; Rechtsformzusatz zwingend (z.B. e.K., e. Kfm.)	§ 15 b GewO: Vor- und Zuname der Gesellschafter; Zusatz mit Angabe der Tätigkeit bzw. Branche ansonsten wird ein Gesamtname als zulässig erachtet
Aufwendungen	ca. 10 Euro für Gewerbeanmeldung	ca. 300 Euro Notargebühren, Gerichtskosten	ca. 20 Euro für Gewerbeanmeldung (mindestens 2 Personen)
Steuern	Gewerbesteuer Einkommenssteuer	Gewerbesteuer Einkommenssteuer	Gewerbesteuer Einkommenssteuer (anteilig je Gesellschafter)
Sonstiges	möglich ist die Anwendung des Kleinunternehmerförderungsgesetzes	Formvorschrift: notarielle Beglaubigung	ein Gesellschaftsvertrag kann abgeschlossen werden (notarielle Beurkundung nicht notwendig); möglich ist die Anwendung des Kleinunternehmerförderungsgesetzes
Hinweis	geeignet zum Einstieg ins Geschäftsleben; geeignet für Freiberufler und Gewerbetreibende		für Gründung sind mindestens 2 Personen erforderlich; geeignet für Personen, die gemeinsam mehr Eigenkapital aufweisen oder zusammen mehr Fähigkeiten besitzen
Vorteile	alleinige Entscheidung ermöglicht Selbstbestimmung und Flexibilität; minimale Formalität und Kosten;	alleinige Entscheidung ermöglicht Selbstbestimmung und Flexibilität; minimale Formalität und Kosten;	unkomplizierte Gründung mit geringen Kosten; Freiraum für vertragliche Gestaltung durch Abweichung vom BGB; gegenseitige Unterstützung, geteilte Verantwortung
Nachteile	hohe Risikobelastung durch alleinige unbeschränkte Haftung	hohe Risikobelastung durch alleinige unbeschränkte Haftung	Haftung für alle Verbindlichkeiten der GbR, auch für Schulden, die von anderen Gesellschaftern zu verantworten sind

Personengesellschaften

Rechtsform	OHG	KG
gesetzliche Grundlage	Handelsgesetzbuch (§§ 105 ff. HGB)	Handelsgesetzbuch (§§ 161 ff. HGB)
Mindestkapital	nicht erforderlich	nicht erforderlich; Kommanditisten (= Teilhafter) erbringt Einlage (Höhe nicht vorgeschrieben)
Haftung	Gesellschafter haften unbeschränkt mit Geschäfts- und Privatvermögen als Gesamtschuldner	Komplementär (= Vollhafter) unbeschränkt mit Geschäfts- und Privatvermögen; Kommanditist nur in Höhe der erbrachten und im Handelsregister eingetragenen Kapitaleinlage
Gründung durch Eintragung?	Eintragung im Handelsregister	Eintragung im Handelsregister
Geschäftsführung/ Vertretung	jeder Gesellschafter allein ( im Gesellschaftsvertrag kann eine andere Vereinbarung getroffen werden)	Komplementär (abweichende Regelung im Gesellschaftsvertrag möglich)
Firmierung	zulässig sind Personen-, Sach- oder Phantasienamen bzw. auch Mischformen; Rechtsformzusatz zwingend (z.B. e.K., e. Kfm.)	zulässig sind Personen-, Sach- oder Phantasienamen bzw. auch Mischformen; Rechtsformzusatz zwingend (z.B. KG)
Aufwendungen	ca. 350 Euro Notargebühren, Gerichtskosten	ca. 350 Euro Notargebühren, Gerichtskosten
Steuern	Gewerbsteuer Einkommenssteuer (anteilig je Gesellschafter)	Gewerbsteuer Einkommenssteuer auf erzielte Gewinne
Sonstiges	Formvorschrift: Anmeldung Handelsregister Gesellschaftsvertrag	Formvorschrift: Anmeldung Handelsregister Gesellschaftsvertrag
Hinweis	für Gründung sind mindestens 2 Personen erforderlich	für Gründung sind mindestens 2 (natürlich und/oder juristische) Personen erforderlich; auch als GmbH & Co. KG möglich
Vorteile	hohes Ansehen im Geschäftsleben; rechtlicher Status als Firma mit geschütztem Namen; Freiheit für vertragliche Gestaltung	Gründer kann als Komplementär alleinige Entscheidungsbefugnis haben; Verbreiterung der Eigenkapitalbasis möglich; Freiheit für vertragliche Gestaltung
Nachteile	Bilanzierungspflicht; großes gegenseitiges Vertrauen der Beteiligten ist wichtig	Haftung des Komplementärs

Kapitalgesellschaften

Rechtsform	GmbH	AG
gesetzliche Grundlage	GmbH-Gesetz und Handelsgesetzbuch	Aktiengesetz
Mindestkapital	mindestens 25.000 Euro Stammkapital; kann auch in Sachwerten eingebracht werden	50.000 Euro Grundkapital
Haftung	grundsätzlich auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt;	nur mit Gesellschaftsvermögen
Gründung durch Eintragung?	Eintragung im Handelsregister	Eintragung im Handelsregister
Geschäftsführung/ Vertretung	Geschäftsführer (kraft Eintragung im Handelsregister)	durch den Vorstand
Firmierung	zulässig sind Personen-, Sach- oder Phantasienamen bzw. auch Mischformen; Rechtsformzusatz zwingend (z. B. GmbH)	zulässig sind Personen-, Sach- oder Phantasienamen bzw. auch Mischformen; Rechtsformzusatz zwingend (z. B. AG)
Aufwendungen	ca. 2.000 Euro Notargebühren, Gerichtskosten	ca. 3.000 Euro Notargebühren, Gerichtskosten
Steuern	Körperschaftsteuer Gewerbesteuer	Körperschaftsteuer Gewerbesteuer
Sonstiges	Formvorschrift: notarielle Beurkundung	Formvorschrift: notarielle Beurkundung
Hinweis	auch als Einmann-GmbH möglich	Personenanzahl: AG mind. 5 Personen kleine AG mind. 1 Person
Vorteile	beschränkte Haftung der Gesellschafter; Freiheit für vertragliche Gestaltung	Vorstand ist nur dem Aufsichtsrat verantwortlich; Anzahl der Mitglieder des Aufsichtsrates ist kapitalabhängig, mindestens 3 Personen
Nachteile	kompliziertes und teures Gründungsverfahren; alle Beteiligten haften für Bankkredite (i.d.R. selbstschuldnerische Bürgschaft)	kompliziertes und teures Gründungsverfahren; alle Beteiligten haften für Bankkredite (i.d.R. selbstschuldnerische Bürgschaft)

## Anhang II

### Muster Investitionsplan

Investitionsplan in Tausend Euro	1. Jahr	2. Jahr	...
Investition			
Abschreibung			
Restbuchwert			
Investition			
Abschreibung			
Restbuchwert			
Investition			
Abschreibung			
Restbuchwert			
Investition			
Abschreibung			
Restbuchwert			
<b>1. Summe Investitionen</b>	0	0	0
<b>2. Summe Abschreibungen</b>	0	0	0
<b>3. Summe Restbuchwert</b>	0	0	0

## Muster Plan – Gewinn- und Verlustrechnung

Plan - Gewinn und Verlustrechnung in Tausend Euro	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	...
<b>1. Erträge</b>				
1.1 Umsatzerlöse				
1.2 Erhöhung oder Verminderung des Bestands an Erzeugnissen (+/-)				
1.3 andere aktivierte Eigenleistungen (z.B. selbst erstellte Werkzeuge und Anlagen nicht jedoch Software)				
1.4 Sonstige betriebliche Erträge (z.B. durch Verkauf von Gegenständen d. Anlagevermögens)				
<b>1.5 Summe Erträge</b>	0	0	0	0
<b>2. Aufwendungen</b>				
2.1 Materialaufwand				
2.2 bezogene Leistungen				
2.3 Personalaufwand				
2.4 Abschreibungen				
2.5 sonstige betriebliche Aufwendungen (z.B. Mieten, Kommunikationskosten, Büromaterial)				
<b>2.6 Summe Aufwendungen</b>	0	0	0	0
<b>3. Betriebsergebnis (1.5 - 2.6)</b>	0	0	0	0
<b>4. Finanzen</b>				
4.1 Erträge aus Beteiligungen				
4.2 Zinsen und ähnliche Erträge (+)				
4.3 Zinsen und ähnliche Aufwendungen (-)				
4.4 Finanzergebnis (Saldo aus 4.1 bis 4.3)	0	0	0	0
<b>5. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (3 + 4.4)</b>	0	0	0	0
<b>6. Außerordentliche Erträge und Aufwendungen</b>				
6.1 Außerordentliche Erträge				
6.2 Außerordentliche Aufwendungen				
<b>6.3 Außerordentliches Ergebnis (6.1 - 6.2)</b>	0	0	0	0
<b>7. Steuern</b>				
7.1 Steuern vom Einkommen und Ertrag				
7.2 Sonstige Steuern				
<b>7.3 Summe Steuern</b>	0	0	0	0
<b>8. Jahresüberschuss/ bzw. -fehlbetrag (5. + 6.3 - 7.3)</b>	0	0	0	0

## Muster Liquiditätsplan

Liquiditätsplan in Tausend Euro	1. Jahr		2. Jahr		3. Jahr	...
	Januar	...	Quartal 1	...		
<b>1. Einzahlungen (betrieblich)</b>						
1.1 Einzahlungen aus Forderungen (o. MwSt.)						
1.2 sonstige Einzahlungen						
1.3 Erhaltene MwSt.						
1.4 Umsatzsteuererstattung						
<b>1.5 Summe Einzahlungen</b>	0	0	0	0	0	0
<b>2. Auszahlungen (betrieblich)</b>						
2.1 Material- / Wareneinkauf (o. MwSt.)						
2.2 Fremdleistungen (o. MwSt.)						
2.3 Personalkosten inkl. Sozialleistungen						
2.4 Werbung (o. MwSt.)						
2.5 Mieten (o. MwSt.)						
2.6 Gründungs- und Beratungskosten (o. MwSt.)						
2.7 Sonstige betriebliche Kosten (o. MwSt.)						
<b>Zwischensumme Auszahlungen</b>	0	0	0	0	0	0
2.8 Investitionen (o. MwSt.)						
2.9 Gezahlte Vorsteuer						
2.10 Umsatzsteuervorauszahlungen						
2.11 Ertragssteuervorauszahlungen						
<b>2.12 Summe Auszahlungen</b>	0	0	0	0	0	0
<b>3. Operativer Cash-Flow (1.5 - 2.12)</b>	0	0	0	0	0	0
<b>4. Einzahlungen (Finanzierung)</b>						
4.1 Stammkapital/Privateinlage						
4.2 Beteiligungskapital						
4.3 Fördermittel (Zuschüsse)						
4.4 Darlehen						
4.5 Dispositionskredit						
4.6 Zinseinzahlungen						
<b>4.7 Summe Einzahlungen</b>	0	0	0	0	0	0
<b>5. Auszahlungen (Finanzierung)</b>						
5.1 Darlehensrückzahlungen (Tilgungen)						
5.2 Zinszahlungen						
5.3 Gewinnausschüttungen/Privatentnahmen						
<b>5.4 Summe Auszahlungen</b>	0	0	0	0	0	0
<b>+/- Finanzmittelbestand (3. + 4.7 - 5.4)</b>	0	0	0	0	0	0
<b>+/- Finanzmittelbestand kumuliert</b>	0	0	0	0	0	0

## Muster Planbilanz

Planbilanz in Tausend Euro	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	...
<b>1. Aktiva</b>				
<b>A. Anlagevermögen (Summe I - III)</b>	0	0	0	0
I. Immaterielle Vermögensgegenstände (z.B. Lizenzen, Rechte)				
II. Sachanlagen (Summe 1.-3.)	0	0	0	0
II.1. Grundstücke und Gebäude				
II.2. Technische Anlagen und Maschinen				
II.3. Betriebs- und Geschäftsausstattung				
III. Finanzanlagen (z.B. Anteile an verbundenen Unternehmen und Beteiligungen)				
<b>B. Umlaufvermögen (Summe I. - IV.)</b>	0	0	0	0
I. Vorräte (Material, Waren, fertige und unfertige Erzeugnisse)				
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände (Summe 1.-3.)	0	0	0	0
II.1. Ausstehende Einlagen von Gesellschaftern				
II.2. Forderungen aus Lieferung und Leistung				
II.3. Sonstige Vermögensgegenstände				
III. Wertpapiere (und Anteile an anderen Unternehmen)				
IV. Flüssige Mittel (Kasse und Guthaben bei Kreditinstituten)				
<b>Bilanzsumme Aktiva (Summe A. u. B.)</b>	0	0	0	0
<b>2. Passiva</b>				
<b>A. Eigenkapital (Summe I.-V.)</b>	0	0	0	0
I. Gezeichnetes Kapital				
II. Kapitalrücklage (z.B. Agio bei Kapitalerhöhungen)				
III. Gewinnrücklage				
IV. Gewinnvortrag/Verlustvortrag				
V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag				
<b>B. Rückstellungen</b>				
<b>C. Verbindlichkeiten (Summe I.-IV.)</b>	0	0	0	0
I. Anleihen und langfristige Verbindlichkeiten geg. Kreditinst.				
II. Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung				
III. Kurzfristige Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute				
IV. Sonstige Verbindlichkeiten (Steuern, Sozialvers., etc.)				
<b>Bilanzsumme Passiva (Summe A.,B.,C.)</b>	0	0	0	0

## Muster Personalplan

Personalplan in Tausend Euro	1. Jahr		2. Jahr		...	
	Anzahl Mitarbeiter	Personal- kosten	Anzahl Mitarbeiter	Personal- kosten	Anzahl Mitarbeiter	Personal- kosten
<b>1. Management</b>						
1.1 Geschäftsführung (CEO)						
1.2 Finanzen (CFO)						
1.3 Technik (CTO)						
1.4 Organisation (COO)						
<b>2. Forschung und Entwicklung</b>						
2.1 Ingenieur						
2.2 Techniker						
2.3 Assistent						
<b>3. Produktion und Herstellung</b>						
3.1 Beschaffung						
3.2 Fertigung						
3.3 Logistik						
<b>4. Marketing und Vertrieb</b>						
4.1 Marketing						
4.2 Verkauf						
4.3 Service						
<b>5. Verwaltung</b>						
5.1 Buchhaltung						
5.2 Personal						
5.3 Sekretariat						
<b>Summe</b>	0	0	0	0	0	0

## Anhang III

### Links für technologieorientierte Unternehmensgründer nach Themen

#### Fördermittel

KfW-Mittelstandsbank  
[www.kfw-mittelstandsbank.de](http://www.kfw-mittelstandsbank.de)  
Förderdatenbank  
[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)  
[www.bmbf.de](http://www.bmbf.de)

#### Kapitalgeber, Beteiligungsgesellschaften

Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) e. V.  
[www.bvk-ev.de](http://www.bvk-ev.de)  
Business Angels Netzwerk Deutschland  
[www.business-angels.de](http://www.business-angels.de)  
Business Angels Netzwerk Rheinland  
[www.banko-rheinland.de](http://www.banko-rheinland.de)  
Deutsches Eigenkapitalforum  
[www.exchange.de/ekforum/index\\_d.html](http://www.exchange.de/ekforum/index_d.html)

#### Markt und Wirtschaft

Marktuntersuchungen, Suchmaschinen nach Wirtschaftsbranchen  
[www.branchendino.de](http://www.branchendino.de)  
[www.branchenbuch.de](http://www.branchenbuch.de)  
[www.gelbe-seiten.de](http://www.gelbe-seiten.de)  
Datenbanken für Firmen und Produkte  
[www.wlwonline.de](http://www.wlwonline.de)  
[www.genios.de](http://www.genios.de)  
[www.hoppenstedt.de](http://www.hoppenstedt.de)

#### Messen

Veranstaltungskalender für Messen im In- und Ausland  
[www.auma.de](http://www.auma.de)

Verbände und Vereine

Industrie- und Handelskammern

[www.ihk.de](http://www.ihk.de)

Deutsches Verbände Forum

[www.verbaendeforum.de](http://www.verbaendeforum.de)

Verband deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V.

[www.vdma.de](http://www.vdma.de)

Verein Deutscher Ingenieure e. V.

[www.vdi.de](http://www.vdi.de)

Wirtschaftsjunioren Deutschland

[www.wjd.de](http://www.wjd.de)

Senior Experten Service (SES)

[www.ses.de](http://www.ses.de)

Bundesverband junger Unternehmer

[www.bju.de](http://www.bju.de)

Deutscher Franchise Verband e. V.

[www.dfv-franchise.de](http://www.dfv-franchise.de)

Gewerbliche Schutzrechte

Deutsches Patent- und Markenamt

[www.dpma.de](http://www.dpma.de)

Patent-Anwälte

[www.patentanwalt.de](http://www.patentanwalt.de)

Statistik

Statistisches Bundesamt

[www.statistik-bund.de](http://www.statistik-bund.de)

Recht

Bundesgesetzblatt

[www.bgbl.de](http://www.bgbl.de)

Forum Deutsches Recht (Aktuelles, Gesetze, Urteile,  
Fachzeitschriften)

[www.recht.de](http://www.recht.de)

Eur-Lex (Amtsblätter der EU)

<http://europa.eu.int/eur-lex/de>

## Anhang IV

Ihre Ansprechpartner in den Industrie- und Handelskammern  
in Nordrhein-Westfalen

### Industrie- und Handelskammer Aachen

Theaterstr. 6-10  
52062 Aachen  
Dipl.-Ing. Thomas Wendland  
Tel. 0241 4460-272  
Fax 0241 4460-316  
[thomas.wendland@aachen.ihk.de](mailto:thomas.wendland@aachen.ihk.de)  
[www.aachen.ihk.de](http://www.aachen.ihk.de)

### Industrie- und Handelskammer Bonn/Rhein-Sieg

Bonner Talweg 17  
53113 Bonn  
Dipl.-Ing. Wolf J. Pohl  
Tel. 0228 2284-133  
Fax 0228 2284-221  
[pohl@bonn.ihk.de](mailto:pohl@bonn.ihk.de)  
[www.ihk-bonn.de](http://www.ihk-bonn.de)

### Industrie- und Handelskammer für das Südöstliche Westfalen zu Arnsberg

Königstr. 18-20  
59821 Arnsberg  
Dipl.-Ing. Michael Beringhoff  
Tel. 02931 878-148  
Fax 02931 878-285  
[beringhoff@arnsberg.ihk.de](mailto:beringhoff@arnsberg.ihk.de)  
[www.ihk-arnsberg.de](http://www.ihk-arnsberg.de)

### Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold

Leonardo-da-Vinci-Weg 2  
32760 Detmold  
Dipl.-Min. Matthias Carl  
Tel. 05231 7601-18  
Fax 05231 7601-8018  
[carl@detmold.ihk.de](mailto:carl@detmold.ihk.de)  
[www.detmold.ihk.de](http://www.detmold.ihk.de)

### Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld

Elsa-Brandström-Str. 1-3  
33602 Bielefeld  
Dipl.-Ing. Uwe Lück  
Tel. 0521 554-108  
Fax 0521 554-114  
[ulueck@bielefeld.ihk.de](mailto:ulueck@bielefeld.ihk.de)  
[www.bielefeld.ihk.de](http://www.bielefeld.ihk.de)

### Industrie- und Handelskammer zu Dortmund

Märkische Str. 120  
44141 Dortmund  
Ralf Bollenberg  
Tel. 0231 5417-106  
Fax 0231 5417-196  
[r.bollenberg@dortmund.ihk.de](mailto:r.bollenberg@dortmund.ihk.de)  
[www.dortmund.ihk.de](http://www.dortmund.ihk.de)

### Industrie- und Handelskammer Im Mittleren Ruhrgebiet zu Bochum

Ostring 30-32  
44787 Bochum  
Dipl.-Ing. Lothar Pollak  
Tel. 0234 9113-121  
Fax 0234 9113-262  
[pollak@bochum.ihk.de](mailto:pollak@bochum.ihk.de)  
[www.bochum.ihk.de](http://www.bochum.ihk.de)

### Niederrheinische Industrie- und Handelskammer

Mercatorstr. 22/24  
47051 Duisburg  
Dipl.-Phys. Ing. Rolf Berenz  
Tel. 0203 2821-269  
Fax 0203 285349-269  
[berenz@niederrhein.ihk.de](mailto:berenz@niederrhein.ihk.de)  
[www.ihk-niederrhein.de](http://www.ihk-niederrhein.de)

**Industrie- und Handelskammer  
zu Düsseldorf**

Ernst-Schneider-Platz 1  
40212 Düsseldorf  
Dr. Stefan Schroeter  
Tel. 0211 3557-275  
Fax 0211 3557-408  
[schroeter@duesseldorf.ihk.de](mailto:schroeter@duesseldorf.ihk.de)  
[www.duesseldorf.ihk.de](http://www.duesseldorf.ihk.de)

**Industrie- und Handelskammer  
für Essen, Mülheim an der Ruhr,  
Oberhausen zu Essen**

Am Waldthausenpark 2  
45127 Essen  
Betriebswirt (VWA)  
Heinz-Jürgen Hacks  
Tel. 0201 1892-224  
Fax 0201 1892-173  
[hacks@essen.ihk.de](mailto:hacks@essen.ihk.de)  
[www.essen.ihk24.de](http://www.essen.ihk24.de)

**Südwestfälische Industrie- und  
Handelskammer zu Hagen**

Bahnhofstr. 18  
58095 Hagen  
Dipl.-Ing. Frank Niehaus  
Tel. 02331 390-208  
Fax 02331 390-305  
[niehaus@hagen.ihk.de](mailto:niehaus@hagen.ihk.de)  
[www.sihk.de](http://www.sihk.de)

**Industrie- und Handelskammer  
zu Köln**

Unter Sachsenhausen 10-26  
50667 Köln  
Dr.-Ing. Friedel Breuer  
Tel. 0221 1640-510  
Fax 0221 1640-519  
[friedel.breuer@koeln.ihk.de](mailto:friedel.breuer@koeln.ihk.de)  
[www.ihk-koeln.de](http://www.ihk-koeln.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Mittlerer Niederrhein**

**Krefeld-Mönchengladbach-Neuss**  
Friedrichstraße 40  
41460 Neuss  
Dipl.-Ing. Elke Hohmann  
Tel. 02131 9268-571  
Fax 02131 9268-549  
[hohmann@neuss.ihk.de](mailto:hohmann@neuss.ihk.de)  
[www.mittlerer-niederrhein.ihk.de](http://www.mittlerer-niederrhein.ihk.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Nord Westfalen**

Sentmaringer Weg 61  
48151 Münster  
Dipl.-Ing. Christian Seega  
Tel. 0251 707-246  
Fax 0251 707-324  
[seega@ihk-nordwestfalen.de](mailto:seega@ihk-nordwestfalen.de)  
[www.ihk-nordwestfalen.de](http://www.ihk-nordwestfalen.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Siegen**

Koblener Str. 121  
57072 Siegen  
Dipl.-Phys. Roger Schmidt  
Tel. 0271 3302-263  
Fax 0271 3302-400  
[roger.schmidt@siegen.ihk.de](mailto:roger.schmidt@siegen.ihk.de)  
[www.siegen.ihk.de](http://www.siegen.ihk.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Wuppertal-Solingen-Remscheid**

Heinrich-Kamp-Platz 2  
42103 Wuppertal  
Dipl.-Volksw. Klaus Appelt  
Tel. 0202 2490-310  
Fax 0202 2490-399  
[k.appelt@wuppertal.ihk.de](mailto:k.appelt@wuppertal.ihk.de)  
[www.wuppertal.ihk24.de](http://www.wuppertal.ihk24.de)