

# GRÜNDE MIT PLAN



**DAS HANDBUCH ZUM  
BUSINESSPLAN-WETTBEWERB  
BERLIN-BRANDENBURG 2024**

# BPW WETTBEWERB

## KONZEPT EINREICHEN – FEEDBACK ERHALTEN – PREISGELD GEWINNEN

Du kannst Dein Geschäftskonzept (Businessplan/Business Model Canvas) zum Wettbewerb einreichen. In drei Phasen bewerten jeweils zwei Juror:innen Dein Konzept und geben Dir Feedback und Punkte. Das jeweils beste Konzept erhält ein Preisgeld. Die Top 10 pitchten in jeder Phase um den Publikumspreis. In der dritten Phase wird zudem ein Konzept mit dem BPW Nachhaltigkeitspreis ausgezeichnet.

### 1. PHASE

1. Abgabetermin

**21. November 2023**

#### Businessplan

##### Erforderliche Kapitel:

- Zusammenfassung
- Produkt/Dienstleistung
- Gründungsteam

**Integriert die Nachhaltigkeitsaspekte in die Kapitel des Businessplanes.**

### 2. PHASE

2. Abgabetermin

**27. Februar 2024**

#### Businessplan

##### Erforderliche Kapitel:

- Zusammenfassung
- Produkt/Dienstleistung
- Gründungsteam
- Marktanalyse
- Marketing

**Integriert die Nachhaltigkeitsaspekte in die Kapitel des Businessplanes.**

### 3. PHASE

3. Abgabetermin

**21. Mai 2024**

#### Businessplan

##### Erforderliche Kapitel:

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

**Integriert die Nachhaltigkeitsaspekte in die Kapitel des Businessplanes.**

#### Business Model Canvas

##### Erforderliche Inhalte:

- Überblick
- Canvas
- Ausblick
- Beschreibung der Segmente

**Integriert die Nachhaltigkeitsaspekte in die Beschreibung der Canvas-Segmente.**

#### Business Model Canvas

##### Erforderliche Inhalte:

- Überblick
- Canvas
- Ausblick
- Beschreibung der Segmente

**Integriert die Nachhaltigkeitsaspekte in die Beschreibung der Canvas-Segmente.**

#### Business Model Canvas

##### Erforderliche Inhalte:

- Überblick
- Canvas
- Ausblick
- Beschreibung der Segmente

**Integriert die Nachhaltigkeitsaspekte in die Beschreibung der Canvas-Segmente.**

#### Auszeichnung

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

- **Preisgeld Siegerteam:** 10.000 EUR
- **Preisgeld Publikumspreis:** 1.000 EUR

#### Auszeichnung

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

- **Preisgeld Siegerteam:** 15.000 EUR
- **Preisgeld Publikumspreis:** 2.000 EUR

#### Auszeichnung

Zehn Finalteams in den Kategorien BPW Plan und BPW Canvas und BPW Nachhaltigkeit pitchten vor einer Fachjury, die das Siegerteam der dritten Phase sowie das Siegerteam des BPW Nachhaltigkeitspreis auswählt. Die Top 10 Teams aus der Jurysitzung pitchten außerdem am Prämierungsabend vor Publikum. Nach einer Liveabstimmung erhält ein Team den Publikumspreis. In der dritten Phase verleihen wir den BPW Nachhaltigkeitspreis. Die Bewerbung erfolgt automatisch für alle Einreichungen in der dritten Phase. Das Siegerteam wird in der 3. Jurysitzung ermittelt.

- **Preisgeld Siegerteam:** 20.000 EUR
- **Preisgeld Publikumspreis:** 3.000 EUR
- **BPW Nachhaltigkeitspreis:** 5.000 EUR

## Von der Idee zum Konzept – mit uns ganz einfach!

- Ihr könnt in jeder Phase ein Geschäftskonzept einreichen
- Es ist möglich zwischen den Kategorien zu wechseln
- Einreichungen sind auch in beiden Kategorien parallel erlaubt
- Unser Seminarangebot kann unabhängig von einer Wettbewerbsteilnahme genutzt werden
- Wir sind branchenoffen, jedes Konzept ist willkommen!
- Einfach registrieren und unsere Angebote kostenfrei in Anspruch nehmen





## **EINFACH. JETZT. GRÜNDEN.**

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

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

# INHALTSVERZEICHNIS

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Grußworte .....                                              | 06 |
| Vorwort .....                                                | 07 |
| Die Angebote des BPW .....                                   | 08 |
| BPW Akademie .....                                           | 08 |
| BPW Wettbewerb .....                                         | 08 |
| BPW Netzwerk .....                                           | 10 |
| Teilnahmebedingungen .....                                   | 11 |
| Die drei Phasen des BPW .....                                | 12 |
| Das Geschäftskonzept .....                                   | 14 |
| Nachhaltige Unternehmensentwicklung .....                    | 16 |
| Nachfolge .....                                              | 18 |
| BPW Plan – Der Businessplan .....                            | 20 |
| Gesamteindruck – Kennzeichen eines guten Businessplans ..... | 20 |
| Übersicht 1. Phase .....                                     | 22 |
| Zusammenfassung (Executive Summary) .....                    | 23 |
| Produkt/Dienstleistung .....                                 | 24 |
| Gründungsteam .....                                          | 27 |
| Übersicht 2. Phase .....                                     | 30 |
| Marktanalyse .....                                           | 31 |
| Marketing .....                                              | 34 |
| Übersicht 3. Phase .....                                     | 39 |
| Unternehmen und Organisation .....                           | 40 |
| Finanzplanung und Finanzierung .....                         | 44 |
| Die Bewertungsskala .....                                    | 49 |
| Bewertungskriterien BPW Plan .....                           | 50 |
| BPW Canvas – Das Business Model Canvas .....                 | 53 |
| Was? .....                                                   | 56 |
| Wer? .....                                                   | 56 |
| Wie? .....                                                   | 58 |
| Wie viel? .....                                              | 59 |
| Business Model Canvas .....                                  | 61 |
| Überblick/Ausblick .....                                     | 62 |
| Die Bewertungsskala .....                                    | 63 |
| Bewertungskriterien BPW Canvas .....                         | 64 |
| Das BPW-Netzwerk/Organisatoren .....                         | 67 |
| Literatur .....                                              | 82 |
| Impressum .....                                              | 85 |

# GRUSSWORTE



**Franziska Giffey**

Senatorin für Wirtschaft,  
Energie und Betriebe  
des Landes Berlin

Gründerinnen und Gründer treiben mit innovativen Lösungen maßgeblich die aktuellen Transformationsprozesse voran und bilden den Mittelstand von morgen. Fast 59.000 Unternehmen sind im letzten Jahr in der Hauptstadtregion Berlin und Brandenburg neu gegründet worden – trotz gesamtwirtschaftlich gesehen herausfordernder Bedingungen.

In der Metropolregion Berlin-Brandenburg arbeiten wir für eine starke und nachhaltige Wirtschaft mit guter Arbeit. Deshalb ist die Förderung für Gründerinnen und Gründer besonders wichtig. Der Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg hilft Ihnen dabei, Ihre Geschäftsidee zu einem tragfähigen Geschäftskonzept weiterzuentwickeln. Dafür bieten wir Ihnen Workshops, Seminare und Webinare als Wissens- und Beratungsangebote sowie zahlreiche Netzwerkveranstaltungen, um Kontakte für Ihr Unternehmen zu knüpfen.

Ich bin zuversichtlich, auch Ihr Unternehmen bald unter den Neugründungen zu sehen. Und auch dann bleiben wir am Ball. Nach der Unternehmensgründung gibt es umfassende Unterstützung durch Investitionsbanken in Berlin und Brandenburg, um Ihr Unternehmen auf dem Weg zum Erfolg zu begleiten.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg beim Wettbewerb und der Umsetzung Ihrer Geschäftsidee.



**Prof. Dr.-Ing. Jörg Steinbach**

Minister für Wirtschaft,  
Arbeit und Energie des Landes  
Brandenburg

Ein dynamisches Gründungsgeschehen ist die Basis dafür, dass der Mittelstand in Berlin und Brandenburg weiter wachsen kann. Die Corona-Pandemie und die Auswirkungen des Ukraine-Krieges dürfen nicht zum Gründungshemmnis werden.

Deshalb appelliere ich an alle Gründungswilligen in Berlin und Brandenburg: Gründen Sie – jetzt erst recht! Entwickeln Sie Ihre Geschäftsideen, verfolgen Sie diese konsequent mit dem Ziel, ein erfolgreiches Unternehmen an den Start zu bringen. Der Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg (BPW) bietet allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Beratungen und wertvolles Feedback zu den eingereichten Businessplänen. Nutzen Sie die vielfältigen Angebote des BPW und das kompetente Beratungsnetzwerk. Denn Gründerinnen und Gründer mit einer konkreten Geschäfts- und Produktidee und klar definierten Zielgruppen haben es auf dem Weg in die Selbstständigkeit leichter. Auch diejenigen, die planen ein Unternehmen zu übernehmen oder zu übergeben, sind beim BPW richtig.

Wir wollen das Gründungsklima in Berlin und Brandenburg stärken und Mut zur Selbstständigkeit machen. Ich wünsche allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern am BPW alles Gute! Machen Sie mit – es lohnt sich!

# VORWORT



Liebe Teilnehmer:innen des BPW 2024,

wir freuen uns, Euch beim BPW zu begrüßen. Mit unserem Angebot möchten wir Euch bei Eurem Gründungsvorhaben unterstützen. Daher haben wir dieses Handbuch entwickelt. Ab sofort kann unser Handbuch Euer Leitfaden werden, um mit Fachwissen Euer Geschäftskonzept zu erstellen.

Wir haben für Euch die Kapitel des Businessplanes sowie die Segmente des Business Model Canvas-Modells ausführlich beschrieben. Mit zielgerichteten Fragestellungen und Erläuterungen führen wir Euch durch die einzelnen Kapitel Eures Businessplans beziehungsweise Business Model Canvas. Denn der Erfolg Eurer Gründung liegt im Zusammenspiel aus Idee und Team, Marktanalyse, Vertrieb, Organisation und Finanzplanung. Erst, wenn alle Bereiche zusammengedacht und gemeinsam betrachtet werden, entsteht ein tragfähiges Geschäftskonzept.

Das dafür notwendige Wissen bietet Euch der BPW mit zahlreichen Seminaren, Workshops und Themenforen. Unsere Netzwerkveranstaltungen geben Euch die Möglichkeit, wichtige Kontakte zu Acceleratoren und Gründungszentren, Banken und Unternehmen, Politik und Multiplikatoren zu knüpfen, damit Eure Gründung nach dem Start schnell Fahrt aufnehmen kann.

Wissen und Netzwerk sind der Booster für Eure Gründung, unser Preisgeld ist ein Beschleuniger. So vergeben wir unter den Top 10-Teams jeder Wettbewerbsphase ein fünfstelliges Startgeld. Teilnehmen könnt Ihr in jeder der drei Phasen. Der Einstieg ist während des laufenden Wettbewerbsjahres jederzeit möglich.

Ob Wissensangebote, Feedback, Veranstaltungen oder Wettbewerbsteilnahme – die umfangreichen Unterstützungsangebote des BPW bleiben auch in diesem BPW-Jahr dank zahlreicher Förderer aus Politik und Wirtschaft kostenfrei und branchenoffen.

Hinter dem BPW stehen die Investitionsbank Berlin (IBB) und die Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB) als Organisatoren sowie die Senatorin für Wirtschaft, Energie und Betriebe Berlin und der Minister für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg als Schirmherren. Dabei kann der BPW auf das bundesweit größte Netzwerk aus Unternehmen und Institutionen zurückgreifen, die gemeinsam das Gründungsgeschehen in der Region stärken und voranbringen wollen.

Ein umfassender Überblick über alle Expert:innen und Unterstützer:innen des BPW findet sich im hinteren Teil dieses Handbuchs.

Wir freuen uns auf ein neues BPW-Jahr mit Euch und Euren kreativen und innovativen Gründungsideen. Wir sind überzeugt, dass wieder zahlreiche erfolgreiche Unternehmen im BPW ihren Anfang nehmen werden. Und wir begleiten Euch gern auf diesem Weg.

**Organisatoren des BPW:**





## DIE ANGEBOTE DES BPW



Ihr plant eine Neugründung oder möchtet ein bestehendes Unternehmen im Rahmen einer Nachfolge übernehmen? Der BPW bietet Euch ein breites Unterstützungsprogramm für die Erstellung eines Geschäftskonzeptes, um gut gerüstet und informiert in die Selbstständigkeit zu starten. Auf den nachfolgenden Seiten findet Ihr unsere Angebote im Überblick. Diese könnt Ihr jederzeit kostenfrei nutzen. Registriert Euch dafür einfach auf unserer Website: [www.b-p-w.de](http://www.b-p-w.de).

### BPW Akademie

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

#### Foren

Der BPW organisiert gemeinsam mit verschiedenen Partnern Foren, die sich in die Bereiche Recht, Steuern und Finanzierungswirtschaft gliedern.

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

Das Rechtsforum wiederum bietet Euch anschauliche Vorträge zu aktuellen Rechtsthemen und Fragen rund um die Gründung sowie Möglichkeiten zu Netzwerken. Erfahrene Referenten:innen beleuchten die relevanten Gründungsthemen und geben Tipps für die rechtssichere Umsetzung Eurer Geschäftsidee.

Gemeinsam mit den Steuerberaterkammern Berlin/Brandenburg und dem Steuerberaterverband Berlin-Brandenburg veranstalten wir zwei Steuerforen. Die Experten:innen referieren zu ausgewählten Themen, mit denen sich zukünftige Gründer:innen befassen müssen. Zwischen den Vorträgen widmen sich die anwesenden Steuerberater:innen Euren individuellen Fragestellungen.

### BPW Wettbewerb

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

#### BPW Plan

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



### BPW Canvas

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

### Bewertungskriterien

Die Bewertung erfolgt nach vorgegebenen Bewertungskriterien entsprechend den Anforderungen für BPW Plan und BPW Canvas. Beim Businessplan werden in jeder Wettbewerbsphase nur die relevanten Kapitel jeder Phase bewertet. Die Kriterien findet Ihr in diesem Handbuch auf den Seiten 50–52 (BPW Plan) und 64–66 (BPW Canvas). Auf diesen Seiten erhaltet Ihr ebenfalls eine Übersicht, welche Kapitel in jeder Phase erforderlich sind. In der Kategorie BPW Canvas wird in den drei Phasen jeweils ein vollständiges Business Model Canvas eingereicht und bewertet.

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

### Feedback zu den Geschäftskonzepten

Ziel der Bewertung ist es, Euch einen Eindruck davon zu geben, wie andere Euer Konzept wahrnehmen. Ihr erhaltet die Gelegenheit, die Ausführungen anhand der Hinweise der Juroren:innen zu reflektieren und das Geschäftskonzept zu optimieren.

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

### Vertraulichkeit

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

### **BPW Netzwerk**

Knüpft Kontakte und baut Euch ein eigenes Netzwerk auf. Gemeinsam mit unseren Premiumpartnern und Partnern bieten wir zahlreiche Möglichkeiten, Investoren:innen, Kunden:innen, Experten:innen sowie andere Gründer:innen kennenzulernen. Der BPW hat unterschiedliche Formate entwickelt, um Euch den Aufbau Eures Netzwerkes zu erleichtern.

#### **Connect@BPW**

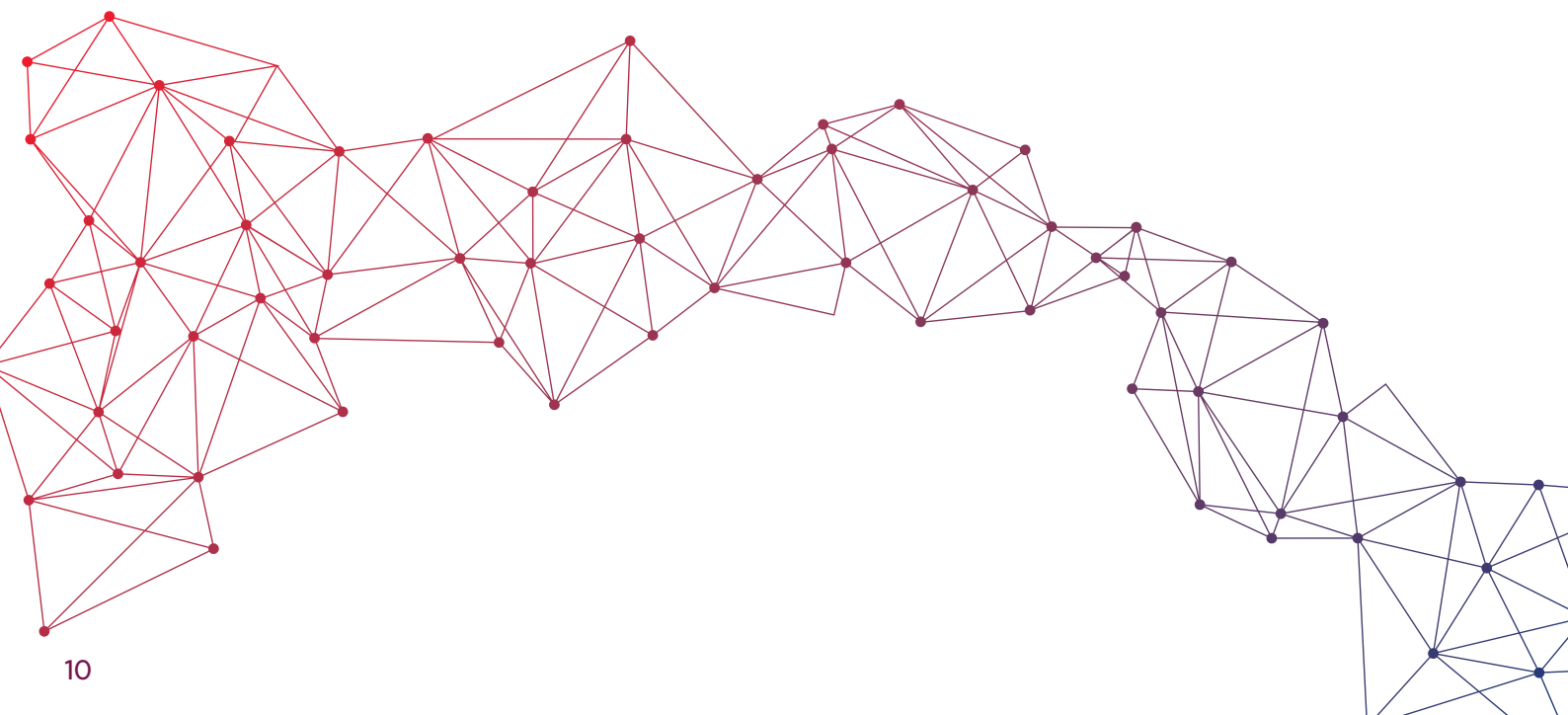
In jeder der drei Wettbewerbsphasen findet, gemeinsam mit unseren Premiumpartnern, ein Netzwerkabend statt. An diesen Abenden könnt Ihr Euch mit Branchenexperten:innen austauschen, neue Kontakte knüpfen und Euer Netzwerk erweitern. Die Termine und Abläufe der Veranstaltungen veröffentlichen wir in unserem Kalender.

#### **Prämierungen**

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

#### **Gründungszentren der Hochschulen**

Die Gründungszentren der Hochschulen bieten Studenten:innen ein breites Unterstützungsangebot. Informiert Euch an Eurer Hochschule, welche Möglichkeiten Ihr in Anspruch nehmen könnt. Auf den Seiten 75–79 findet Ihr eine Übersicht der Gründungszentren in Berlin und Brandenburg.



# TEILNAHMEBEDINGUNGEN

Ihr habt eine gute Idee oder möchtet ein Unternehmen im Rahmen einer Nachfolge übernehmen und plant die Umsetzung in Berlin oder Brandenburg? Dann seid Ihr beim BPW genau richtig! Bei uns ist jede Idee willkommen, unabhängig von der Branche, in der die Geschäftsidee angesiedelt ist. **Die Teilnahme am BPW einschließlich aller Leistungen und Angebote ist kostenlos.** Aus der Teilnahme ergeben sich für Euch keinerlei Verpflichtungen, ein Anspruch auf Preisgeld besteht nicht.

Registriert Euch auf der Website unter [www.b-p-w.de](http://www.b-p-w.de), im Anschluss könnt Ihr Euch für die Veranstaltungen anmelden. **Die Nutzung unserer Angebote und Leistungen ist unabhängig von der Teilnahme am Wettbewerb möglich.**

## Wettbewerb

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

- ➔ Die Gründung des Unternehmens ist in Berlin oder Brandenburg geplant oder erfolgt.
- ➔ Sofern das Unternehmen bereits besteht, liegt die Gründung nicht länger als zwölf Monate vor dem Start des BPW 2024 zurück (Gründungsdatum ab Oktober 2022).
- ➔ Das Unternehmen existiert bereits, Ihr baut aber ein weiteres Geschäftsfeld auf oder das Unternehmen wurde im Rahmen einer Nachfolge übernommen? In diesem Fall ist die Teilnahme möglich.
- ➔ Das Geschäftskonzept wurde eigenhändig von den Teammitgliedern erstellt (keine Erstellung durch Unternehmensberatungen etc.).

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

## Online-Abgabetermine:

1. Wettbewerbsphase: 21.11.2023
2. Wettbewerbsphase: 27.02.2024
3. Wettbewerbsphase: 21.05.2024



# DIE DREI PHASEN DES BPW

## Zwei Wege von der Idee zum Geschäftskonzept

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

### 1. PHASE

#### BPW PLAN

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

Integriert die Nachhaltigkeitsaspekte in die Businessplankapitel.

**ABGABETERMIN** 21.11.2023  
ONLINE EINREICHEN BIS 24 UHR

#### BPW CANVAS

|           |          |  |                              |
|-----------|----------|--|------------------------------|
| überblick | Canvas   |  | Beschreibung<br>der Segmente |
|           | Ausblick |  |                              |
|           |          |  |                              |

Integriert die Nachhaltigkeitsaspekte in die Beschreibung der Canvas-Segmente.

#### Auszeichnung

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

**Preisgeld Siegerteam: 10.000 EUR**  
**Preisgeld Publikumspreis: 1.000 EUR**



### 2. PHASE

#### BPW PLAN

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

Integriert die Nachhaltigkeitsaspekte in die Businessplankapitel.

**ABGABETERMIN** 27.02.2024  
ONLINE EINREICHEN BIS 24 UHR

#### BPW CANVAS

|           |          |  |                              |
|-----------|----------|--|------------------------------|
| überblick | Canvas   |  | Beschreibung<br>der Segmente |
|           | Ausblick |  |                              |
|           |          |  |                              |

Integriert die Nachhaltigkeitsaspekte in die Beschreibung der Canvas-Segmente.

#### Auszeichnung

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

**Preisgeld Siegerteam: 15.000 EUR**  
**Preisgeld Publikumspreis: 2.000 EUR**



## BPW CANVAS

|                                                                                                      |                                                                                                        |                                                                                                         |                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Canvas</b><br> | <b>Ausblick</b><br> | <b>Überblick</b><br> | <b>Beschreibung<br/>der Segmente</b>                                                |
|                                                                                                      |                                                                                                        |                                                                                                         |  |

## BPW Nachhaltigkeitspreis

Das Siegerteam wird mit einem Preisgeld von 5.000 Euro ausgezeichnet.

# DAS GESCHÄFTSKONZEPT



## Funktion

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

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

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

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

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

## Zielgruppen

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

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

# ANFORDERUNG AN DIE BUSINESSPLAN-KAPITEL

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

Gesamtseitenzahl

6-13

10-22

17-35

■ Schwerpunkte der Bearbeitung je Stufe

□ zu bearbeitende Kapitel aus der Vorstufe



# NACHHALTIGE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

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

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

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

## Integration in das Geschäftsmodell

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

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

## Handlungsfelder nachhaltiger Unternehmensentwicklung

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

Insbesondere für Kapitalgeber:innen ist eine Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Eurem Geschäftsmodell relevant, um zu sehen, dass Ihr Chancen und Risiken der Unternehmensentwicklung ganzheitlich und systematisch berücksichtigt. Macht Euch Nachhaltigkeit explizit zum Thema, definiert Euer Verständnis von nachhaltiger Unternehmensentwicklung und integriert die Nachhaltigkeitsaspekte in Euer Geschäftskonzept. Die nachhaltigkeitsbezogenen Leitfragen und Bewertungskriterien bei BPW Plan und BPW Canvas helfen Euch dabei.



### Ziele nachhaltiger Unternehmensentwicklung:

#### Öffentlichkeitsbezogene Ziele

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

#### Kundschafts- und umsatzbezogene Ziele

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

#### Personalbezogene Ziele

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

Im Rahmen des Wettbewerbs verleihen wir den mit 5.000 Euro dotierten BPW Nachhaltigkeitspreis. Die Teilnehmer:innen, die einen Businessplan oder ein Business Model Canvas beim 3. Abgabetermin eingereicht haben, qualifizieren sich automatisch für den Nachhaltigkeitspreis.

Im Rahmen unseres jährlichen Seminarprogramms finden verschiedene Seminare und Workshops statt, die Euch die wesentlichen Aspekte der Nachhaltigkeit näherbringen. Die Termine veröffentlichen wir in unserem Kalender.



# UNTERNEHMENSNACHFOLGE

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

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

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

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

## Was du bedenken solltest:

### Wesentliche Unterschiede zwischen Neugründung und Nachfolge

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

## Warum du ernsthaft darüber nachdenken solltest:

### Starke Argumente für eine Nachfolge

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

## Der Unternehmenskauf

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

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

## Die Vorbereitung

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

<sup>1</sup> KfW-Mittelstandsmonitor

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

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

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

### **Die Übernahme**

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

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

### **Die Fortführung**

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

Im Rahmen des BPW bieten wir Dir zwei Wochen zum Thema Nachfolge an:

**Woche 1: KW 45 (2023)**

**Woche 2: KW 8 (2024)**

Wir werden verschiedene Aspekte der Unternehmensnachfolge besprechen und Dir wertvolle Hinweise mitgeben. Erfahrene Referent:innen unterstützen Dich gern.



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

Unsere Premiumpartner und Partner können Dich bei Deinem Vorhaben unterstützen und Expert:innen empfehlen. Wir vermitteln Dir gern den Kontakt zu unseren Nachfolgeexpert:innen. Finde eine/n Ansprechpartner:in in der Region: In unserem Netzwerk sind zahlreiche Nachfolgeexpert:innen vertreten. Wir vermitteln Dir gern einen Kontakt.



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

## BPW PLAN – DER BUSINESSPLAN

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



### **Leitfragen (jeweils am Ende des Kapitels)**

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



### **Bewertungskriterien (ab S. 50)**

Ihr solltet bei der Ausarbeitung sicherstellen, dass Ihr grundsätzlich auf alle genannten Punkte eingeht. Bitte beachtet, dass die Anforderungen der drei Wettbewerbstufen an die Inhalte der Businesspläne steigen und sich daher auch die Anzahl der relevanten Kriterien in der zweiten und dritten Stufe erhöht.

## **Gesamteindruck – Kennzeichen eines guten Businessplans**

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

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

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

besteht eine Kausalität, die Ihr Euch immer wieder vor Augen führen solltet. Notiert Euch gegebenenfalls Querverweise in den Entwürfen Eures Geschäftskonzeptes, um Anpassungen von Annahmen und Aussagen auch an anderen Stellen berücksichtigen zu können.

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

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

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

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

Achtung: Bereits vor Erstellung des Geschäftskonzeptes solltet Ihr Euch mit den genannten Kennzeichen eines guten Businessplans vertraut machen. Im Wettbewerb wird der Gesamteindruck von den Juroren:innen erst nach dem Lesen des Businessplans bewertet.

### **Leitfragen zum Gesamteindruck (ab Stufe 1)**

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

# 1. PHASE

*BPW Plan*



## Zusammenfassung (Executive Summary)

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

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

Die Zusammenfassung ist ein eigenständiger Bestandteil des Businessplans. Sie sollte keine Informationen enthalten, auf die im späteren Verlauf nicht vertiefend eingegangen wird. Unterzieht sie stets einer kritischen Überprüfung, insbesondere dann, wenn Bausteine des Konzepts sich verändern oder hinzukommen. Fragt Euch, ob Ihr hier wirklich das Wesentliche Eures Geschäftskonzeptes herausgefiltert sowie knapp und präzise formuliert habt.

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

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





## Produkt/Dienstleistung

Kern eines jeden Geschäftskonzepts sind die klare und übersichtliche Beschreibung des Produkts / der Dienstleistung und eine deutliche Herausarbeitung des Kundennutzens. Verdeutlicht, wie sich Euer Produkt / Eure Dienstleistung von denen unterscheidet, die am Markt bereits angeboten werden, geht auf den Stand der Entwicklung ein und beschreibt die erforderlichen weiteren Schritte.

### Produktbeschreibung

Die Leser:innen des Businessplans möchten als Erstes das Produkt / die Dienstleistung kennenlernen und verstehen. Erleichtert es ihnen möglichst durch eine klare, übersichtliche sowie verständliche Darstellung. Geht dabei besonders auf die innovativen Merkmale ein, durch die das Produkt / die Dienstleistung sich von denen anderer relevanter Anbieter:innen abhebt (Alleinstellungsmerkmale). Ihr solltet dabei auch die Stärken und Schwächen Eures Produkts / Eurer Dienstleistung mit denen vorhandener Konkurrenzprodukte vergleichen. Wichtig sind insbesondere die Vorteile, mit denen Ihr Euch gegenüber Konkurrenten:innen am Markt durchsetzen werdet. Ein Alleinstellungsmerkmal ist also ein einzigartiger Wettbewerbsvorteil, mit dem sich das Produkt von denen der Konkurrenten:innen absetzt: eine einzigartige Produktinnovation, ein einzigartiger Produktnutzen oder eine einzigartige Produktleistung.



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

### Kundennutzen – Euer Angebot durch die Brille potenzieller Kunden:innen

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

Wichtig ist also nicht nur, dass das Angebot aus Eurer Sicht einen Nutzen für Eure Kunden:innen hat, sondern dass Ihr ihn konkret fokussieren könnt und sowohl Kapitalgeber:innen als auch Käufer:innen ihn auf einen Blick erkennen. Schildert daher die Kundenbedürfnisse bzw. das Problem, das Ihr mit Eurem Produkt / Eurer Dienstleistung lösen wollt, aus der Sicht der Kunden:innen und versucht hervorzuheben, welchen besonderen Nutzen es ihnen bietet.

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

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

Um den Käufer:innen spezifische (Problem-) Lösungen anbieten zu können, müsst Ihr natürlich wissen, was Eure Kunden:innen überhaupt möchten. Begeht hier nicht den Fehler, die Antwort auf diese Frage selbst zu geben, sondern beschafft Euch Informationen von der „Basis“ und fragt nach, wie Euer Angebot sein müsste, damit es gekauft wird.

### **Zielgruppen**

Allgemein nennt man die potenziellen Kunden:innen, die Ihr mit Eurem Produkt/Eurer Dienstleistung ansprechen möchtet, „Zielgruppen“.

Aus der Beschreibung des Kundennutzens könnt Ihr direkt Eure Zielgruppen ableiten, denn nicht jede/r wird aus Eurem Angebot in gleichem Maße einen Vorteil ziehen können. Die Darstellung der Zielgruppen bildet die Grundlage für Eure Marktanalyse und das Marketing. In diesem Kapitel beginnt Ihr damit, die von Euch anvisierten Zielgruppen grob einzugrenzen. Versucht, Euch dabei auf die potenziellen Kundengruppen zu konzentrieren, die einen besonders großen Nutzen von Eurem Produkt bzw. Eurer Dienstleistung haben und von denen Ihr eine erfolgreiche Resonanz erwartet. Eure Zielgruppen sollten sich grundsätzlich dadurch kennzeichnen, dass sie zahlungsbereit sind und groß sind, sodass Ihr ausreichend Umsatz generieren könnt. Eure Zielgruppen sollten so eingegrenzt sein, dass sie von möglichst wenig Konkurrenten:innen angesprochen werden.

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



### **Interessengruppen**

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

### **Entwicklungsstand**

Die Beschreibung des Entwicklungsstands ist für Kapitalgeber:innen von wesentlicher Bedeutung. Aus den hier enthaltenen Informationen lassen sich nicht zuletzt Rückschlüsse auf das Risiko Eures Vorhabens ziehen. Erläutert, auf welchem Entwicklungsstand sich Euer Produkt bzw. Eure Dienstleistung auf dem Weg zur Marktreife befindet. Falls ein Prototyp existiert, solltet Ihr dies explizit erwähnen. Geht gegebenenfalls auch auf Pilotkunden:innen ein, die Euer Produkt oder Eure Dienstleistung bereits anwenden.

Risiken, die sich auf die Umsetzung Eurer Idee auswirken können, liegen in der Nachahmung der Idee durch Wettbewerber:innen und gegebenenfalls in gesetzlichen Anforderungen (Zertifizierungen, Genehmigungen etc.), die Euer Produkt oder Eure Dienstleistung erfüllen muss (TÜV, Gesundheitsamt etc.). Gebt unbedingt an, welche Genehmigungen und Zulassungen beschafft werden müssen, bereits bestehen oder beantragt sind. Sofern Ihr Lizenzen erwerben müsst, um Euer Angebot auf den Markt zu bringen, solltet Ihr auch darauf eingehen. Beschreibt zudem, worin die Innovation des Produkts / der Dienstleistung liegt, welchen Vorsprung Ihr gegenüber den Mitbewerber:innen habt und wie Ihr Euch und Euren Vorteil schützen könnt. Geht auch auf erteilte oder angestrebte Patente, Gebrauchs- oder Geschmacksmuster ein.

### **Leitfragen zum Produkt / zur Dienstleistung (ab Stufe 1)**

#### **Produktbeschreibung:**

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

#### **Kundennutzen und Zielgruppen:**

- Welches Problem oder welches Bedürfnis haben Eure Kunden:innen?
- Welchen besonderen Nutzen hat Euer Angebot aus Sicht der Kunden:innen?
- Welche Zielgruppe(n) (potenzielle Kunden:innen) könnt Ihr mit Eurem Produkt / Eurer Dienstleistung ansprechen?
- Wie stehen Eure potenziellen Kunden:innen zum Thema Nachhaltigkeit (LOHAS\*, Zahlungsbereitschaft, Statusbewusstsein)?

#### **Entwicklungsstand:**

- In welchem Stadium der Entwicklung befindet sich Euer Produkt / Eure Dienstleistung?
- Welche Entwicklungsschritte plant Ihr?
- Gibt es einen Prototyp?
- Mit welchen Entwicklungskosten müsst Ihr rechnen?
- In welchen Bereichen können Entwicklungsrisiken auf Euch zukommen und wie werdet Ihr diese Probleme lösen?
- Wie sieht der aktuelle Stand der Technik aus?
- Wie ist der Entwicklungsstand Eurer Wettbewerber:innen (soweit bekannt)?
- Welche Genehmigungen und Zulassungen sind erforderlich, um Euer Produkt / Eure Dienstleistung auf den Markt zu bringen?
- Wie schützt Ihr Eure Innovation?
- Wie haltet Ihr Euren innovativen Vorsprung vor Wettbewerber:innen?
- Berücksichtigt Ihr Aspekte der Nachhaltigkeit in allen Produktionsstufen (Lieferanten:innen, Herstellung, Lieferung)?
- Inwieweit ist Nachhaltigkeit für Euer Wettbewerbsumfeld bereits ein Thema?
- Welche besonderen Chancen und welche Risiken ergeben sich für Euch durch die Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte?

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

## Gründungsteam

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

Nehmt beim Schreiben dieses Kapitels an, dass Ihr Euch als Einzelperson oder als Team für Euer zukünftiges Unternehmen bewirbt. Entsprechend solltet Ihr den/die Leser:in überzeugen. Ein Fünkchen Begeisterung und Motivation kann hier nicht schaden.



### Erfolgreich im Team

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

### Beschreibung der Gründungsmitglieder und ihrer relevanten Kompetenzen

Stellt Euch in diesem Kapitel die Gründungsmitglieder vor (Namen, Alter etc.) und beschreibt deren Kompetenzen. Verzichtet dabei auf das bloße Aneinanderreihen von bisherigen Tätigkeiten. Dokumentiert, welche Eurer Kompetenzen für den Erfolg des Unternehmens von Bedeutung sind. Erläutert also, inwiefern Eure Kompetenzen dem zukünftigen Unternehmen von Nutzen sein werden und welche zukünftigen Aufgabenbereiche für die Gründerin, den Gründer bzw. das Gründungsteam vorgesehen sind.

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

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



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

### **Schließen von Lücken**

Erstellt (gedanklich) Anforderungsprofile für die wichtigsten Bereiche des Unternehmens und arbeitet heraus, welche Kompetenzen und Erfahrungen dort erforderlich sind. Vergleicht damit die Fähigkeiten, die Ihr als Gründungsteam mitbringt. Wenn Ihr auf Lücken stoßt, solltet Ihr erläutern, wie und zu welchem Zeitpunkt Ihr diese Lücken schließen wollt. Berücksichtigt vor allem auch kaufmännische Lücken.

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

### **Schlüsselpersonen**

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

### **Einkommen der Gründungsmitglieder**

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

### **Leitfragen zum Gründungsteam (ab Stufe 1)**

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

**Schließen von Lücken:**

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

**Schlüsselpersonen und Ausstiegsszenario:**

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

**Einkommen der Gründungsmitglieder:**

- Habt Ihr Überlegungen zum kalkulatorischen Unternehmerlohn angestellt?



# 2. PHASE

*BPW Plan*





## Marktanalyse

Gute Kenntnisse von Markt und Wettbewerb sind ausschlaggebend für den Erfolg Eures Unternehmens. Wie bereits im Kapitel Produkt/Dienstleistung beschrieben, werden die Kunden:innen Euer Produkt oder Eure Dienstleistung nur kaufen, wenn sie sich davon einen speziellen Nutzen versprechen. Da Ihr in der Regel nicht die einzigen Akteure in einem Markt seid, ist Euer konkreter Kundennutzen immer auch abhängig von den Angeboten Eurer Wettbewerber:innen.

Für Euch und Eure Wettbewerber:innen ist daher entscheidend, wie sich der Zielmarkt als Ganzes entwickelt und welchen Einflussfaktoren er unterliegt. Diese solltet Ihr berücksichtigen, da sich hieraus zwar Chancen, aber auch Risiken für das Unternehmen ergeben können. Bei der Marktanalyse betrachtet Ihr genau den Markt, die Kunden:innen und die Wettbewerber:innen für Euer Produkt oder Eure Dienstleistung. Gleichzeitig hilft Euch die Marktanalyse, das Marktpotenzial für Euer Vorhaben abzuschätzen und zu bestimmen, wo und wie Ihr Euer Unternehmen am Markt positionieren wollt.

### Beschreibung des Gesamtmarktes

Ordnet zunächst Eurem Produkt bzw. Eurer Dienstleistung einen Gesamtmarkt (eine Branche, z. B. Software, Laser, Medizintechnik, Gastronomie, Wellness, Messen usw.) zu. Hierbei könnt Ihr Euch z. B. die Frage stellen, mit welchen Produkten/Dienstleistungen Euer Angebot ersetzt werden kann. Habt Ihr diese sogenannten Substitutionsgüter definiert, seid Ihr auf dem besten Weg, Euren Markt zu definieren. Beschreibt die Größe (Verkaufsstückzahlen/Umsatz) sowie das erwartete Wachstum und andere Trends des definierten Gesamtmarktes. Untersucht auch äußere Faktoren, die mittelfristig den gesamten Markt / die gesamte Branche (inklusive Wettbewerber:innen) verändern können, und stellt heraus, welche Relevanz diese Faktoren für die Unternehmung haben. Dazu gehören neben gesamtwirtschaftlichen, soziodemografischen und technologischen Entwicklungen auch die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen.

### Marktsegmentierung und Marktpotenzial

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

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

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

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

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



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

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



Ermittelt pro Segment die Anzahl der potenziellen Kunden:innen und nimmt eine Einschätzung der entsprechend abzusetzenden Verkaufsstückzahlen für einen gewählten Zeitraum vor.

### **Wettbewerber:innen**

Untersucht schließlich die wichtigsten Wettbewerber:innen, die in den für Euch relevanten Marktsegmenten vergleichbare Produkte bzw. Dienstleistungen anbieten oder zukünftig anbieten könnten. Geht hierbei insbesondere auf Verkaufsstückzahlen, Umsätze, Preisgestaltung, Wachstum, Marktanteil, Standort, Vertriebsweg, Service und Image ein. Stellt den Stärken und Schwächen Eurer wichtigsten Wettbewerber:innen Euer eigenes Profil gegenüber. Wenn Ihr dies in einer Tabelle darstellt, könnt Ihr den Leser:innen schnell und übersichtlich die Stärken und Schwächen von Eurem eigenen Angebot gegenüber der Konkurrenz vermitteln. Erläutert Maßnahmen, um eventuellen Schwächen zu begegnen, und stellt Überlegungen an, wie nachhaltig der von Euch beschriebene Wettbewerbsvorteil sein wird. Achtet bei der Konkurrenzbetrachtung auch auf indirekte Wettbewerber:innen.

Stellt zudem Überlegungen dazu an, inwiefern es Barrieren in Eurem Zielmarkt gibt, die neuen Anbietern den Eintritt in den Markt erschweren (hohe Investitionskosten, staatliche Monopole, hohe Entsorgungskosten, bestehender Patentschutz, Know-how-Vorsprung, Kostenvorsprünge durch Betriebsgrößenvorteile etc.), und wie Ihr diese überwinden möchtet. Weiterhin solltet Ihr mögliche Reaktionen der Wettbewerber:innen auf Euren Markteintritt in den Planungen berücksichtigen.

### **Informationsquellen**

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

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

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



## **Leitfragen zur Marktanalyse (ab Stufe 2)**

### **Beschreibung des Gesamtmarktes:**

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

### **Marktsegmentierung und Marktpotenzial:**

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

### **Wettbewerber:innen:**

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

**Informationsquellen:**

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

**Marketing**

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

In Eurem Marketingkonzept stellt Ihr dar, wie Ihr den Markteintritt organisieren und das angestrebte Marktpotenzial, das Ihr in der Marktanalyse ermittelt habt, erschließen wollt. Zu einem vollständigen Marketingkonzept gehören die Elemente Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Vertriebspolitik („Marketingmix“), die aufeinander abgestimmt sein müssen. Habt Ihr Euch beispielsweise für eine Produktpolitik entschieden, die großen Wert auf ökologische Aspekte legt, muss dieser Zusatznutzen der Zielgruppe auch deutlich gemacht werden (Kommunikationspolitik). Euer Produkt wird möglicherweise teurer als Produkte der Mitbewerber:innen, die ökologische Aspekte unberücksichtigt lassen. Auch Eure Vertriebspolitik betont die Besonderheit Eures Produktes.

**Produktpolitik**

Im Kapitel Produkt/Dienstleistung habt Ihr Euer Angebot grundsätzlich beschrieben. Hier beantwortet Ihr nun die Frage, ob Ihr zur optimalen Befriedigung der Kundenbedürfnisse nur ein Produkt/eine Dienstleistung oder mehrere Produkte/Dienstleistungen anbieten möchtet (Ein- oder Mehrproduktstrategie) und ob Euer/Eure Produkt/e oder Dienstleistung/en für verschiedene Zielgruppen in verschiedener Form angeboten wird/werden (Produktvarianten). Darüber hinaus legt Ihr fest, ob Ihr Produktmodifikationen (ständige Anpassung des Produktes an neue Trends) oder Produktinnovationen plant. In diesen Bereich gehört auch das Thema Markenpolitik.

**Preispolitik**

Die Preisgestaltung orientiert sich primär an der Frage der Zahlungsbereitschaft der Kunden:innen, das heißt an der Frage, welcher Preis am Markt akzeptiert wird. Welchen Preis Ihr erzielen könnt, hängt also ganz davon ab, wie viel der Nutzen des Angebots den Kunden:innen wert ist. Im Kapitel Produkt/Dienstleistung habt Ihr Euren Kundennutzen beschrieben, gegebenenfalls bereits quantifiziert. Legt in Anlehnung daran eine Preisspanne für Eure Angebote fest.

Grundsätzlich könnt Ihr verschiedene Preisstrategien wählen. Die Auswahl hängt davon ab, ob Ihr mit niedrigem Preis und hohen Stückzahlen den Markt rasch durchdringen („Penetration-Strategie“) oder ob Ihr mit einem hohen Preis möglichst hohe Erträge abschöpfen könnt („Skimming-Strategie“). Auch wenn Ihr zunächst mit einer Penetration-Strategie Marktanteile erobern wollt, solltet Ihr Euch bewusst sein, dass dies nur dann sinnvoll ist, wenn Ihr die gewonnene Marktposition danach nutzt, um Gewinne zu erzielen. Aus der Skimming-Strategie ergeben sich in relativ kurzer Zeit hohe Erträge. Dadurch lockt Ihr jedoch meist neue Wettbewerber:innen in den Markt. Denkt darüber nach, durch welche Maßnahmen Ihr Eure Konkurrenten:innen den Eintritt in den Markt so unattraktiv wie möglich machen wollt (Markteintrittsbarrieren). Beide Strategien haben Vor- und Nachteile. Beim Verfolgen der Penetration-Strategie sind z. B. meist höhere Anfangsinvestitionen erforderlich, um der höheren Nachfrage gerecht zu werden. Unternehmen mit sehr hohen Fixkosten müssen hingegen zur Deckung schnell ein breites Publikum finden.

**Verliert bei der Preisfindung Eure eigenen Herstellungskosten also nicht aus dem Auge.**

In der Marktanalyse habt Ihr die Verkaufsstückzahlen geschätzt, die Ihr in einem bestimmten Zeitraum absetzen wollt. Da Ihr den Preis für Euer Angebot festgelegt habt, ermittelt Ihr nun Eure Planumsätze.



Stellt auch Überlegungen zur Zahlungspolitik an. Wenn Ihr Rabatte und Zahlungsziele etc. gewährt, solltet Ihr diese in der Finanzplanung berücksichtigen.



### **Kommunikationspolitik**

Kunden:innen können Euer Produkt nur kaufen, wenn sie es kennen und darauf aufmerksam werden. Bleibt Ihr „im Verborgenen“, nützt Euch auch der beste Kundennutzen nichts. Macht also von Euch „reden“ und fällt auf, informiert und überzeugt und verschafft Euch „Gehör“ bei Euren Kunden:innen.

In der Kommunikationspolitik beschreibt Ihr alle Instrumente, mit denen Ihr den Kontakt zu Kunden:innen herstellen und vertiefen wollt. Folgende Instrumente stehen Euch grundsätzlich zur Verfügung:

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

Kommunikation ist unter Umständen teuer. Kalkuliert hier Eure Ausgaben genau. Denkt daran, dass Ihr auch die Kommunikationsmaßnahmen an Eure Zielgruppe und deren Gewohnheiten anpasst. Auch verschiedene Medien haben z. B. verschiedene Zielgruppen, über die Ihr Euch im Vorfeld informieren solltet. Bei der Ansprache von Kunden:innen solltet Ihr Personen fokussieren, die die Kaufentscheidung letztendlich auch treffen oder den größten Einfluss darauf haben.

### **Vertriebspolitik**

Die Vertriebspolitik bestimmt, über welche Vertriebskanäle Ihr Euer Produkt / Eure Dienstleistung absetzen wollt, das heißt auf welchem Weg Euer Angebot die Kunden:innen erreicht. Die Wahl zwischen direkten oder indirekten Vertriebswegen hängt in erster Linie von der Art des Produktes, von der Struktur der Kunden:innen sowie der gewählten Preisstrategie ab. Es ist z. B. relevant, wie groß die Zahl der potenziellen Kunden:innen ist, welche Art des Einkaufs diese bevorzugen, in welchem Preissegment Ihr Euch mit Eurem Angebot bewegt, ob das Produkt erklärungsbedürftig ist, ob Ihr das Produkt an Firmen (B2B) oder Endkunden:innen (B2C) verkauft. Grundsätzlich müsst Ihr entscheiden, ob Ihr den Vertrieb selbst übernehmt oder spezialisierte Dienstleister einschaltet, denn es beeinflusst wesentlich Eure Organisationsstruktur.

### Beispiele für Vertriebskanäle

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

**Fremde Einzelhandelsgeschäfte** verkaufen Euer Produkt an die Endkunden:innen. Beachtet hierbei, dass das Produkt hier dem Einzelhandel einen guten Gewinn ermöglichen muss, damit es überhaupt in das Sortiment aufgenommen wird.

**Eigene Vertriebsmitarbeiter:innen** könnt Ihr einsetzen, wenn Ihr Produkte anbietet, die sehr komplex oder erklärungsbedürftig sind und persönliche Besuche bei Kunden:innen erforderlich machen. Bedenkt, dass die Zahl der Kunden:innen hierfür nicht unbeschränkt groß sein kann und dass eigene Mitarbeiter:innen relativ teuer sind.

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

**Großhändler** pflegen den Kontakt zu mehreren Einzelhändler. Hier könnt Ihr bestehende Vertriebswege nutzen, allerdings nicht ohne entsprechende Margen für den Handel.

**Internetvertrieb** kann sich lohnen. Hier könnt Ihr mit geringen Kosten eine große Anzahl von Kunden:innen erreichen. Beachtet hierbei jedoch Eure Zielgruppe und deren Einkaufsgewohnheiten. Zudem müsst Ihr den reibungslosen Versand und den Service sicherstellen.

Wenn Ihr alle notwendigen Aktivitäten für die vier Bereiche **Produkt, Preis, Kommunikation** und **Vertrieb** entwickelt und aufeinander abgestimmt habt, liegt Euer individueller **Marketingmix** vor Euch. Bitte achtet darauf, dass Angebotsgestaltung, Preisgestaltung, Kommunikationsmaßnahmen und Vertriebswege stets auf Eure jeweiligen Zielgruppen abgestimmt sind.

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



# VOM KUNDENNUTZEN ZU DEN UMSATZERLÖSEN — DER ROTE FADEN

## **Schaffung eines Kundenvorteils = Kundennutzen**

Der Kundennutzen ist die wichtigste Komponente in Eurem Geschäftsplan.

Ist der Kundennutzen definiert und quantifiziert, könnt Ihr ihn wie einen roten Faden in das Konzept einarbeiten.

## **Kundennutzen**

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

## **Zielgruppe**

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

## **Marktanalyse**

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

## **Marketing**

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

**Marketingmix = Produkt + Preis + Vertrieb + Kommunikation**

**Umsatz = abgesetzte Menge x Preis**

Hinweis:

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

## **Leitfragen zum Marketing (ab Stufe 2)**

### **Produktpolitik:**

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

### **Preispolitik:**

- Mit welchem Preis wollt Ihr Euch am Markt positionieren?
- Habt Ihr die Zahlungsbereitschaft (Preiselastizität) der Zielgruppe(n) (potenzieller Kunden:innen) berücksichtigt? Was ist den Kunden:innen der Nutzen des Produktes wert?
- Wollt Ihr mit einem niedrigen Preis schnell den Markt durchdringen oder von Beginn an einen möglichst hohen Ertrag abschöpfen?
- Welches Ziel verfolgt Ihr mit Eurer Preisstrategie?
- Nach welchen Kriterien bildet Ihr den Endverkaufspreis (Gewinnspanne, Absatzmenge)?
- Ist Eure Preisgestaltung auf die Zielgruppe ausgerichtet?
- Habt Ihr Sonderkonditionen wie z. B. Rabatte, Zahlungsziel usw. geplant?
- Unterstützt Eure Preispolitik nachhaltige Entwicklung, z. B. durch Rabatte, Quersubventionierung nachhaltiger Produkte oder durch die Unterstützung besonderer Projekte?

### **Kommunikationspolitik:**

- Welche Kommunikationsstrategie verfolgt Ihr?
- Wie lenkt Ihr die Aufmerksamkeit der Zielkundengruppe(n) auf das Produkt / die Dienstleistung?
- Wie wollt Ihr die Kunden:innen erreichen?
- Welche Kommunikationsmaßnahmen passen zu Eurer/Euren Zielgruppe(n)?
- Wie gewinnt Ihr Referenzkunden:innen?
- Welche Marketingmaßnahmen plant Ihr zu welchem Zeitpunkt?
- Welche Marketingausgaben fallen an (zur Einführung und später)?
- Ist der Umfang Eurer geplanten Kommunikationsstrategie passend zum Vorhaben?
- Stellt Ihr den Mehrwert deutlich heraus, der der Kundschaft sowie der Gesellschaft und der Umwelt durch die Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte entsteht, und kommuniziert Ihr diesen?

### **Vertriebspolitik:**

- Über welche Vertriebskanäle soll Euer Produkt abgesetzt werden?
- Erreicht Ihr Eure potenziellen Käufer:innen mit den ausgewählten Vertriebskanälen?
- Welchen Anforderungen (Zahl, Qualifikation, Ausrüstung der Mitarbeiter:innen usw.) muss der Vertrieb entsprechen, um die Marketingstrategie erfolgreich umzusetzen?
- Wie stellt Ihr die Qualität bei Fremdvertrieb sicher?
- Wie baut Ihr Euren Vertrieb auf? Was macht Ihr selbst und was lasst Ihr machen?
- Können bereits bestehende Vertriebswege (Kooperationen, strategische Partnerschaften) genutzt werden?
- Habt Ihr den Zeit- und Kostenfaktor bei der Gewinnung von Kunden:innen berücksichtigt?
- Berücksichtigt Ihr die Belastung der Umwelt durch Eure Lieferkette (beispielsweise die CO<sub>2</sub>-Emissionen)?
- Könnt Ihr besondere, nachhaltige Eigenschaften Eures Produktes / Eurer Dienstleistung durch die Vertriebspolitik unterstreichen (z. B. Exklusivvertrieb in Bioläden)?

# 3. PHASE

*BPW Plan*





## Unternehmen und Organisation

### **Wozu überhaupt jetzt schon an eine Unternehmensorganisation denken?**

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

### **Organisation in der Gründungsphase**

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

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

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

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

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

### **Organisation in der weiteren Entwicklung**

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

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

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

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

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

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

### **Perspektive in der Organisationsentwicklung**

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

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

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

### **Quintessenz**

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

### **Rechtsform, Geschäftsführung und Eigentumsverhältnisse**

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

### **Standortwahl**

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

### **Meilensteinplanung (Realisierungsfahrplan)**

Kapitalgeber:innen möchten von Euch wissen, wie Ihr Euch die Entwicklung und Realisierung des Unternehmens genau vorstellt. Benennt klar Eure mittel- und langfristigen Ziele und definiert sogenannte Meilensteine der Entwicklung Eures Unternehmens. Achtet bei der Zieldefinition darauf, dass diese optimistisch und zugleich realistisch sind.

Die Planung verschiedener Meilensteine des Unternehmens wirkt sich auf verschiedene Teilplanungen aus. Wollt Ihr z. B. Eure Verkaufsstückzahlen erhöhen, müsst Ihr diesen Aspekt an verschiedenen anderen Stellen berücksichtigen.

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

### **Preis- und Absatzplanung**

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

### **Produktions- und Beschaffungsplanung**

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

## Personalplanung

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

## Investitions- und Abschreibungsplanung

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

## Leitfragen zu Unternehmen und Organisation (ab Stufe 3)

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

## Organisation:

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

## Rechtsform, Eigentumsverhältnisse, Standort:

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

## Meilensteine und Realisierungsfahrplan:

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

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

## Finanzplanung und Finanzierung

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

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

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

### **Inhalt und Erstellung der Finanzplanung**

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

#### **1. Schritt: Gewinn- und Verlust-Planung**

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

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

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

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

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

## 2. Schritt: Investitions- und Abschreibungsplanung

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

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

## 3. Schritt: Liquiditätsplanung

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

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

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

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



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

#### 4. Schritt: Zins- und Tilgungsplanung

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

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

#### 5. Schritt: Rückkopplung überprüfen

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

#### 6. Schritt: Chancen und Risiken identifizieren

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





Wenn Ihr keine ausreichenden Kenntnisse für Eure Finanzplanung habt, solltet Ihr fachkundige Experten:innen (z. B. Steuer- oder Unternehmensberater:innen) hinzuziehen. Dennoch ist es ratsam, dass Ihr die Zahlen Eures eigenen Unternehmens und deren Herkunft und Zusammensetzung genau kennt. Nur so könnt Ihr diese kontrollieren und auf Abweichungen und Veränderungen entsprechend reagieren.

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

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

Falls Ihr noch keine Erfahrung mit der Finanzplanung habt, solltet Ihr Euch mit den Begriffen Ertrag und Aufwand (Gewinn-und-Verlust-Planung) sowie Einzahlung und Auszahlung (Liquiditätsplanung) vertraut machen. Wozu diese Unterscheidung wichtig ist, zeigen Euch folgende Beispiele:

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

### **Finanzierung des Kapitalbedarfs**

Den Kapitalbedarf Eures Unternehmens berechnet Ihr in der Liquiditätsplanung. Nun stellt sich für Euch die Frage, welche Finanzierungsmöglichkeiten für Euer Unternehmen geeignet sind. Grundsätzlich wird zwischen Eigenkapital und Fremdkapital unterschieden.

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

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



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

Für bestimmte Vorhaben könnt Ihr auch Zuschüsse oder Darlehen aus öffentlichen Fördermitteln erhalten. Förderungen gibt es z. B. für Investitionen, kleine Vorhaben, Personalkosten, Forschung und Entwicklung oder technologieorientierte Gründungen. Informiert Euch auch zu den Darlehensprogrammen für Gründer:innen der KfW Bankengruppe. Diese sind für Euch zinsgünstig und reduzieren daneben auch das Risiko der Bank. Eine Übersicht zu Förderprogrammen geben die Förderfibel der Investitionsbank Berlin und die Existenzgründungsseite der Investitionsbank des Landes Brandenburg (Literatur ab S. 83).

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

### ***Leitfragen zur Finanzplanung und Finanzierung (ab Stufe 3)***

#### ***Gewinn-und-Verlust-Planung:***

- Wie werden sich Eure Umsätze, Aufwendungen und Erträge entwickeln?
- Wann und in welcher Höhe erwartet Ihr Erträge?
- Wann erreicht Ihr die Gewinnschwelle? Wann und in welcher Höhe erwirtschaftet Euer Unternehmen Gewinne (Rentabilität)?

#### ***Investitions- und Abschreibungsplanung:***

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

#### ***Liquiditätsplanung:***

- Wie wird sich Eure Liquidität entwickeln? Ist Eure Zahlungsfähigkeit gesichert?
- Ab wann rechnet Ihr mit einem Einzahlungsüberschuss?
- Wie wirken sich gewährte Zahlungsziele (Skonti) auf Eure Liquidität aus?

#### ***Finanzbedarf:***

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

# DIE BEWERTUNGSSKALA

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

# BEWERTUNGSKRITERIEN

## BPW PLAN

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

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

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

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

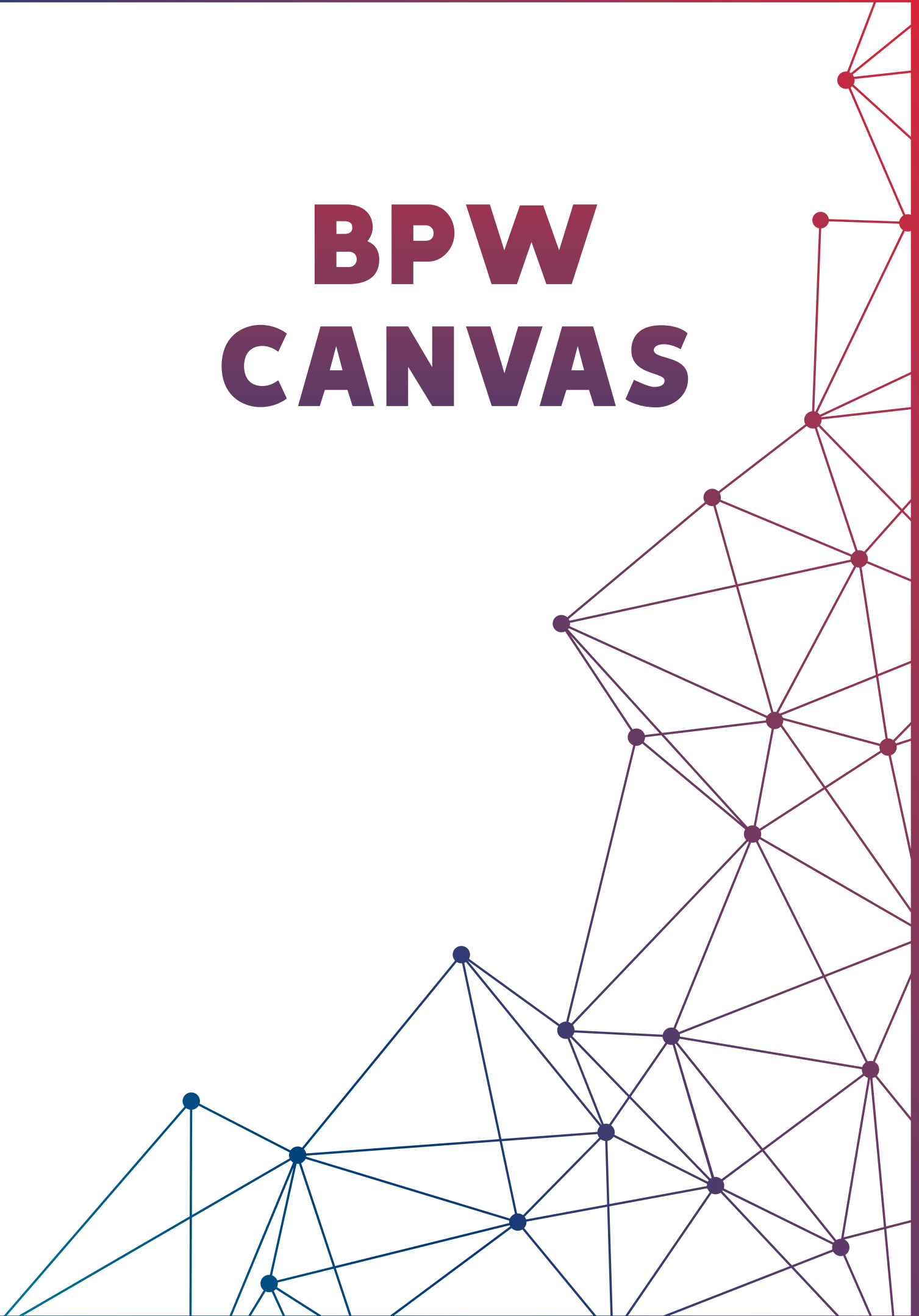
| <b>Marketing</b>                                                                                                                                                   | <b>Stufe</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------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

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

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

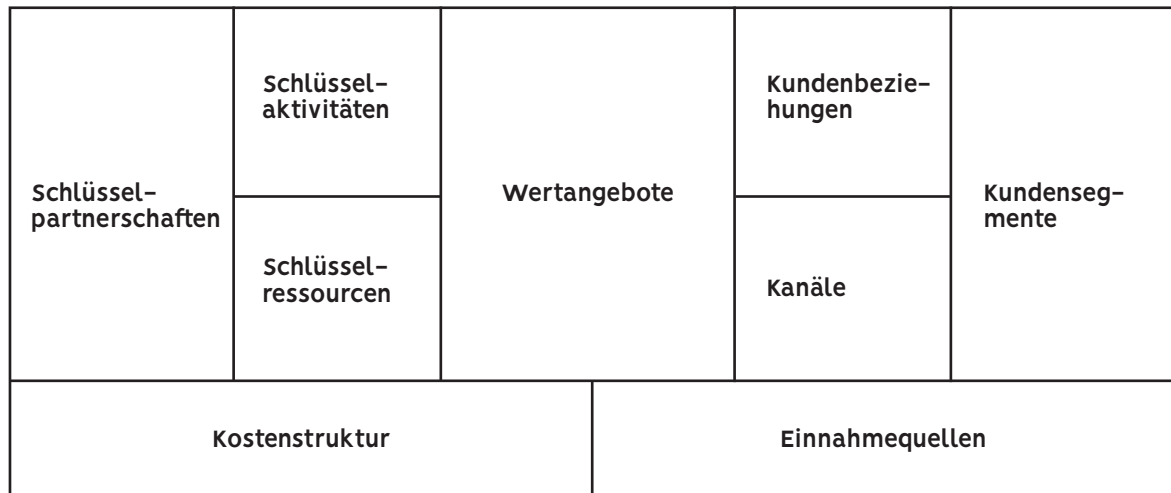
| <b>Gesamteindruck</b>                                                                                                                                            | <b>Stufe</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------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

# **BPW CANVAS**



# BPW CANVAS – DAS BUSINESS MODEL CANVAS

## Business Model Canvas



© Mit freundlicher Genehmigung von Alexander Osterwalder: [www.strategyzer.com](http://www.strategyzer.com)

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

Euer Geschäftsmodell sollte immer die Schlüsselfaktoren für den Erfolg Eures Unternehmens darlegen und einen ganzheitlichen Blick auf die Erfolgs- und Risikofaktoren Eures Gründungsvorhabens werfen (vgl. dazu Kapitel „Nachhaltige Unternehmensentwicklung“, ab S. 16). Eine gute Darstellung Eures Geschäftsmodells ist der Ausgangspunkt jeder Analyse. Es hilft dabei, Euer bestehendes Geschäft zu verstehen und Vergleiche anzustellen. Ihr könnt zudem Optimierungspotenziale entdecken oder systematisch neue Geschäftsideen entwickeln und untersuchen. Euer Geschäftsmodell ergibt nur in seiner Gesamtheit einen Sinn, was es sehr komplex macht.

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

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

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

Beginnt Eure zusätzlichen Erläuterungen mit einem Überblick. Er dient den Leser:innen als Zusammenfassung Eurer Ausführungen. Der Überblick ist ein Bestandteil der Erläuterungen und soll einen kurzen Abriss der neun Segmente enthalten. Beendet Eure Ausführungen mit einem Ausblick. Skizziert kurz, wo Ihr in drei bis fünf Jahren mit Eurem Unternehmen stehen wollt.

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

## Leitfragen

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



## Bewertungskriterien (ab S. 64)

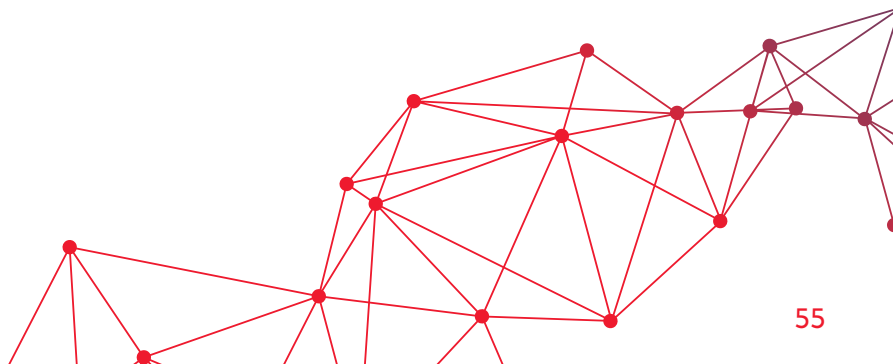
Ihr solltet bei der Ausarbeitung sicherstellen, dass Ihr grundsätzlich auf alle genannten Punkte eingeht. Bitte beachtet, dass die Bewertungskriterien in jedem Zyklus komplett zu erfüllen sind.



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

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

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





## Was?

### Wertangebot (Value Proposition)

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

#### Leitfragen zum Wertangebot:

- Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bietet Ihr Eurem Kundensegment an und wie unterscheiden sie sich vom Wettbewerb?
- Welche Kundenbedürfnisse erfüllt Ihr?
- Welche Probleme helfe Ihr durch Euer Produkt / Eure Dienstleistung zu lösen?
- Was genau ist der Kundennutzen?
- Wie kann der Kundennutzen durch Nachhaltigkeitsaspekte erhöht werden?



Mehr zu Produkt/Dienstleistung ab S. 24

## Wer?

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

### Kundensegmente (Customer Segments)

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

Ihr müsst Euch bewusst für bestimmte Kundensegmente entscheiden, auf die Ihr Euch konzentriert bzw. die Ihr vernachlässigen wollt. Auf dieser Grundlage könnt Ihr ein tieferes Verständnis spezieller Kundenwünsche erzielen und ausarbeiten. Behaltet hierbei die Entwicklung Eures Zielmarktes im Blick und analysiert den Markt, die Kunden:innen und die Wettbewerber:innen für Euer Produkt und/oder Eure Dienstleistung (siehe hierzu Informationsquellen, S. 32). So könnt Ihr das Marktpotenzial für Euer Geschäftskonzept abschätzen und bestimmen.

### Leitfragen zur Kundensegmentierung:

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



Mehr zu Zielgruppen auf S. 25  
Marktsegmentierung auf S. 31

### Kundenbeziehungen (Customer Relationships)

Mit jedem einzelnen Kundensegment unterhaltet Ihr Kundenbeziehungen. Verschafft Euch über die Art Eurer Kundenbeziehungen Klarheit. Je nach Strategie kann eine Kundenbeziehung verschieden motiviert sein (z. B. Akquise, Pflege oder Verkaufssteigerung).

#### Leitfragen zu Kundenbeziehungen:

- Welche Art von Beziehung passt zu Eurem Kundensegment, zu Eurem Angebot und zu Eurer Strategie?
- Welche Erwartungen haben Eure Kunden:innen bezüglich ökologischer und sozialer Aspekte?
- Wie kostenintensiv sind die Kundenbeziehungen?
- Wie können sie in Euer Geschäftsmodell integriert werden?



Mehr zu Kommunikations- und Vertriebspolitik ab S. 35

### Kanäle (Channels)

Beschreibt, wie Ihr Eure Kunden:innen ansprechen und erreichen wollt, um Euer Produkt und/oder Eure Dienstleistung zu verkaufen. Dabei ist in Kommunikations- und Vertriebskanäle zu unterscheiden. Diese Kanäle sind die Schnittstelle zwischen Euch und Euren Kunden:innen und eine wichtige Voraussetzung für die Zufriedenheit der Kunden:innen.

#### Leitfragen zu den Kanälen:

- Über welche Kommunikations- und Vertriebskanäle wollt Ihr Eure Kunden:innen erreichen?
- Können durch die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten neue Kanäle erschlossen werden?
- Wie kostenintensiv sind die Kanäle?
- Wie können diese Kanäle in Euer Unternehmen und in Eure Abläufe integriert werden?
- Welche funktionieren am besten?



Mehr zu Kommunikations- und Vertriebspolitik ab S. 35

## Wie?

In diesem Segment widmet Ihr Euch der Organisation Eures Unternehmens. Erst wenn Ihr die wichtigsten Aktivitäten in der Gründungs- und Entwicklungsphase Eures Unternehmens ermittelt habt (Key Activities), könnt Ihr festlegen, welche Ressourcen Ihr dafür benötigt (Key Resources). Da Ihr in der Regel nicht alle Aktivitäten selbst umsetzt, solltet Ihr ein Netzwerk von Partner:innen aufbauen. Die Beschreibung dieser Schlüsselpartnerschaften ist ebenfalls Bestandteil dieses Segments (Key Partnerships).

### Schlüsselaktivitäten (Key Activities)

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

#### Leitfragen zu Schlüsselaktivitäten:

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



Zum Realisierungsfahrplan auf S. 42

### Schlüsselressourcen (Key Resources)

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

Überlegt Euch zudem sorgfältig, welchen Standort Ihr wählt und welche Standortfaktoren für Euch relevant sind. Des Weiteren bestimmt Ihr die Rechtsform für Euer Unternehmen und die Aufgabenbereiche für die Mitglieder. Bitte fügt unbedingt Lebensläufe und Referenzen bei, sodass sich die Leser:innen Eures Geschäftskonzeptes eine Vorstellung über die vorhandenen und notwendigen Kompetenzen in Eurem Unternehmen machen kann.

#### Leitfragen zu den Schlüsselressourcen:

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



Mehr zu Rechtsformen/Standort auf S. 42

## Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships)

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

### Leitfragen zu den Schlüsselpartnerschaften:

- Wer sind Eure Schlüsselpartner:innen?
- Welche Schlüsselressourcen bezieht Ihr von Euren Partner:innen?
- Welche Schlüsselaktivitäten üben Eure Partner:innen aus?
- Welche Partner:innen können Euch bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen unterstützen? (z. B. Verbände/Forschungsinstitute)



Mehr zu Schlüsselpartnerschaften auf S. 28

## Wie viel?

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

## Einnahmequellen (Revenue Streams)

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

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

### Leitfragen zu den Einnahmequellen:

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



Mehr zu Finanzplanung und Finanzierung auf S. 44

## Kostenstruktur (Cost Structure)

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

### Leitfragen zur Kostenstruktur:

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



Mehr zu Finanzplanung und Finanzierung auf S. 44

© Mit freundlicher Genehmigung von Alexander Osterwalder:  
[www.strategyzer.com](http://www.strategyzer.com)

# BUSINESS MODEL CANVAS

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Schlüsselpartner</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wer sind Ihre Schlüsselpartner?</li> <li>▪ Welche Schlüsselressourcen beziehen Sie von Ihren Partnern?</li> <li>▪ Welche Schlüsselaktivitäten üben Ihre Partner aus?</li> <li>▪ Welche Partner können Sie bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen unterstützen? (z.B. Verbände/ Forschungsinstitute)</li> </ul>                                                           | <b>Schlüsselaktivitäten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Schlüsselaktivitäten erfordert Ihr Unternehmen in den verschiedenen Bereichen?</li> <li>▪ Ergeben sich Chancen (Qualität, Versorgungssicherheit, Reputation etc.) aus einer ökologischen und sozialverträglichen Ausrichtung?</li> <li>▪ Welche Aktivitäten führen Sie selbst aus, bei welchen wollen Sie mit Partnern zusammenarbeiten?</li> <li>▪ Wie sieht der Realisierungsfahrplan vor und nach der Gründung aus?</li> </ul>                                                                                                                 | <b>Wertangebote</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bieten Sie Ihrem Kundensegment an und wie unterscheiden sie sich vom Wettbewerb?</li> <li>▪ Welche Kundenbedürfnisse erfüllen Sie?</li> <li>▪ Welche Probleme helfen Sie durch Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung zu lösen?</li> <li>▪ Was genau ist der Kundennutzen?</li> <li>▪ Wie kann der Kundennutzen durch Nachhaltigkeitsaspekte erhöht werden?</li> </ul> | <b>Kundenbeziehungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Art von Beziehung passt zu Ihrem Kundensegment, zu Ihrem Angebot und zu Ihrer Strategie?</li> <li>▪ Welche Erwartungen haben Ihre Kunden bezüglich ökologischer und sozialer Aspekte?</li> <li>▪ Wie kostenintensiv sind die Kundenbeziehungen?</li> <li>▪ Wie können sie in Ihr Geschäftsmodell integriert werden?</li> </ul> | <b>Kundensegmente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wer sind Ihre wichtigsten Kunden?</li> <li>▪ Wie ist der Markt strukturiert (Kunden, Mitbewerber, Trends, z.B. technologische, ökologische, soziale und ökonomische)?</li> <li>▪ Wie kann durch die Beachtung von Nachhaltigkeitsprinzipien wie Energieeffizienz, Gesundheitsverträglichkeit oder Fair Trade ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden?</li> <li>▪ Wer sind die wichtigsten Wettbewerber?</li> </ul> |
| <b>Kanäle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Über welche Kommunikations- und Vertriebskanäle wollen Sie Ihre Kunden erreichen?</li> <li>▪ Können durch die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten neue Kanäle erschlossen werden?</li> <li>▪ Wie kostenintensiv sind die Kanäle?</li> <li>▪ Wie können diese Kanäle in Ihr Unternehmen und in Ihre Kundenabläufe integriert werden?</li> <li>▪ Welche funktionieren am besten?</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Kostenstruktur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welches sind die wichtigsten mit Ihrem Geschäftsmodell verbundenen Kosten?</li> <li>▪ Welche Schlüsselressourcen und -aktivitäten sind am teuersten?</li> <li>▪ Wie können Einsparungen durch effiziente und umweltschonende Verfahren oder Maßnahmen bspw. im Ressourcenverbrauch oder durch Recycling erreicht werden?</li> </ul>                                                    | <b>Einnahmequellen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie sieht die Finanzierung aus, auch bevor Umsätze aus Kundeneinnahmen generiert werden? Haben Sie eine Planung aufgestellt?</li> <li>▪ Was darf das Produkt und/oder die Dienstleistung maximal kosten? Welchen Betrag sind Ihre Kunden bereit zu zahlen? Welche Preisstrategie verfolgen Sie?</li> <li>▪ Ermöglicht die nachhaltige Ausrichtung Ihres Geschäftsmodells einen besseren Zugang zu Erlösquellen (z.B. höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden)? Wenn ja, welche?</li> <li>▪ Wie viel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |



Formuliert Eure Gedanken ergänzend zum Canvas auf jeweils ein bis zwei Seiten pro Segment.

Zu Eurem Canvas als Übersicht reicht bitte Eure Erläuterungen ein. Plant pro Segment eine bis zwei DIN A4 Seiten ein. Beschreibt Euer Geschäftsmodell wie folgt:

### Überblick:

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

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

### Ausblick:

Beim Ausblick skizziert Ihr kurz, wo Ihr in drei bis fünf Jahren mit Eurem Unternehmen stehen wollt. Im Ausblick solltet Ihr Eure Ausführungen aus den neun Segmenten aufnehmen und nachvollziehbar unter Abwägung der Chancen und Risiken aufzeigen, wie Ihr Eure Mission bzw. Vision in fünf Jahren erreichen wollt.

Mit einer realistischen und überzeugenden Darstellung Eurer Zielvorstellungen könnt Ihr Geldgeber:innen, Partner:innen und Kunden:innen abholen, Euch auf Eurem weiteren Weg zu begleiten.

Fasst Euren Ausblick auf ein bis zwei Seiten zusammen.

# DIE BEWERTUNGSSKALA

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



# BEWERTUNGSKRITERIEN BPW CANVAS

## Überblick

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

## WAS?

### Wertangebot (Value Proposition)

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

## WER?

### Kundensegmente (Customer Segments)

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

## Kundenbeziehungen (Customer Relationships)

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

## Kanäle (Channels)

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

## WIE?

## Schlüsselaktivitäten (Key Activities)

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

## Schlüsselressourcen (Key Resources)

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

## Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships)

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

## WIE VIEL?

### Einnahmequellen (Revenue Streams)

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

### Kostenstruktur (Cost Structure)

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

## Gesamteindruck

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

## Ausblick

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

# DAS BPW-NETZWERK



## DIE INVESTITIONSBANK BERLIN

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

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

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

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

Geht es beim Geschäftsfeld Wirtschaftsförderung um die Finanzierung von KMU und Start-ups, legen wir besonderen Augenmerk auf Unternehmen, die in den Berliner Clustern:

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

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

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

### **Investitionsbank Berlin (IBB)**

Bundesallee 210 | 10719 Berlin

Kontakt für Gründer:innen

und bestehende Unternehmen:

Telefon: +49 (0) 30 2125-4747

Telefax: +49 (0) 30 2125-3322

E-Mail: [wirtschaft@ibb.de](mailto:wirtschaft@ibb.de)

Internet: [www.ibb.de](http://www.ibb.de)



## INVESTITIONSBANK DES LANDES BRANDENBURG (ILB)

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

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

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

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

tenzgründung sowie ein weitreichendes Netzwerk in Brandenburg.

### ***Wir beraten umfassend und kostenfrei!***

Regionale Förderberaterinnen und Förderberater stehen für Fragen zur Existenzgründungsförderung persönlich bereit und erarbeiten gemeinsam mit den künftigen Selbstständigen maßgeschneiderte Finanzierungskonzepte für die Gründung und Entwicklung ihres Unternehmens:

Region Nord: Cornelia Malinowski  
E-Mail: [cornelia.malinowski@ilb.de](mailto:cornelia.malinowski@ilb.de)

Region Süd: Heinrich Weißhaupt  
E-Mail: [heinrich.weisshaupt@ilb.de](mailto:heinrich.weisshaupt@ilb.de)

Region Ost: Juliane Willauschus  
E-Mail: [juliane.willauschus@ilb.de](mailto:juliane.willauschus@ilb.de)

Region West: Antje Rißling  
E-Mail: [antje.rissling@ilb.de](mailto:antje.rissling@ilb.de)

Region Mitte: Dietmar Koske  
E-Mail: [dietmar.koske@ilb.de](mailto:dietmar.koske@ilb.de)

Region Mitte: Tilo Hönisch  
E-Mail: [tilo.hoenisch@ilb.de](mailto:tilo.hoenisch@ilb.de)

### ***Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB)***

Förderberatung  
Babelsberger Straße 21 | 14473 Potsdam  
Telefon: +49 (0) 331 660 22 11  
Telefax: +49 (0) 331 660 61694  
E-Mail: [beratung@ilb.de](mailto:beratung@ilb.de)  
Internet: [www.ilb.de/existenzgruendung](http://www.ilb.de/existenzgruendung)

Ihr wollt nicht frustriert in Warteschleifen ausharren müssen? Bei uns findet Ihr einen direkten Kontakt. Lernt unsere Premiumpartner und Partner kennen:



### **Berliner Sparkasse**

Alexanderplatz 2 | 10178 Berlin

Ansprechpartner: Dr. Christian Segal

Telefon: +49 (0) 30 869 647 20

E-Mail: christian.segal@berliner-sparkasse.de

Internet: www.berliner-sparkasse.de



### **Berliner Volksbank eG**

GründerCenter Berlin

Bundesallee 210 | 10719 Berlin

Ansprechpartner: Tobias Ahrens

Telefon: +49 (0) 30 306 311 80

E-Mail: gruendercenter@berliner-volksbank.de

Internet: www.berliner-volksbank.de



### **Berliner Volksbank eG**

GründerCenter Potsdam

Friedrich-Ebert-Str. 115 | 14467 Potsdam

Ansprechpartnerin: Ewa Andrzejuk-Nölte

Telefon: +49 (0) 30 306 311 81

E-Mail: gruendercenterbrandenburg@berliner-volksbank.de

Internet: www.berliner-volksbank.de



### **BürgschaftsBank Berlin**

Franklinstraße 6 | 10587 Berlin

Ansprechpartner: Michael Wowra

Telefon: +49 (0) 30 311 004 0

E-Mail: info@buergschaftsbank.berlin

Internet: be.ermoeglicher.de



**EXIST – Existenzgründungen  
aus der Wissenschaft**

Projektträger Jülich  
Forschungszentrum Jülich GmbH

Postfach 61 02 47 | 10923 Berlin

Telefon: +49 (0) 30 201 994 11  
E-Mail: [info@exist.de](mailto:info@exist.de)  
Internet: [www.exist.de](http://www.exist.de)



**Industrie- und Handelskammer  
Berlin**

Fasanenstraße 85 | 10623 Berlin

Ansprechpartnerin: Jana Pintz  
Telefon: +49 (0) 30 315 105 82  
E-Mail: [jana.pintz@berlin.ihk.de](mailto:jana.pintz@berlin.ihk.de)



**Industrie- und Handelskammer  
Cottbus**

Mittelstraße 5 | 12529 Schönefeld

Ansprechpartnerin: Cornelia Bewernick  
Telefon: +49 (0) 355 3653 100  
E-Mail: [cornelia.bewernick@cottbus.ihk.de](mailto:cornelia.bewernick@cottbus.ihk.de)  
Internet: [www.cottbus.ihk.de](http://www.cottbus.ihk.de)



**Industrie- und Handelskammer  
Ostbrandenburg**

Regionalcenter Berliner Umland

Friedrichstraße 73 | 15537 Erkner

Ansprechpartner: Dr. Thomas Kühne  
Telefon: +49 (0) 3362 88 87 910  
Mobil: +49 (0) 160 90 53 37 59  
E-Mail: [kuehne@ihk-ostbrandenburg.de](mailto:kuehne@ihk-ostbrandenburg.de)  
Internet: [www.ihk-ostbrandenburg.de](http://www.ihk-ostbrandenburg.de)



Industrie- und Handelskammern  
in Berlin-Brandenburg

### **Industrie- und Handelskammer Potsdam**

Breite Straße 2a–c | 14467 Potsdam

Ansprechpartner: Andreas Lehmann

Telefon: +49 (0) 331 278 61 67

E-Mail: [andreas.lehmann@ihk-potsdam.de](mailto:andreas.lehmann@ihk-potsdam.de)

Internet: [www.ihk-potsdam.de](http://www.ihk-potsdam.de)



### **KfW**

Infocenter der KfW

Telefon: 0800 539 9001 \*

\* kostenfreie Servicenummer

E-Mail: [Infocenter@kfw.de](mailto:Infocenter@kfw.de)

Internet: [www.kfw.de](http://www.kfw.de)



**Mittelbrandenburgische  
Sparkasse**

### **Mittelbrandenburgische Sparkasse**

Firmenkunden und Existenzgründung

Saarmunder Straße 61 | 14459 Potsdam

Ansprechpartnerin: Uwe Bräuning

Telefon: +49 (0) 331 893 70 10

E-Mail: [uwe.braeuning@mbs.de](mailto:uwe.braeuning@mbs.de)

Internet: [www.mbs.de](http://www.mbs.de)

Blog: [www.mbs.de/blog](http://www.mbs.de/blog)

Facebook: [www.facebook.com/mbs.de](http://www.facebook.com/mbs.de)

Instagram: [mittelbrandenburgische.spk.mb](https://www.instagram.com/mittelbrandenburgische.spk.mb)

XING: [www.xing.com/companies/  
mittelbrandenburgischesparkasse](http://www.xing.com/companies/mittelbrandenburgischesparkasse)

LinkedIn: [www.linkedin.com/company/  
mittelbrandenburgische-sparkasse](http://www.linkedin.com/company/mittelbrandenburgische-sparkasse)



### **Siemens AG**

Nonnendammallee 101 | 13629 Berlin

Internet: [www.siemens.de](http://www.siemens.de)





**Unternehmensverbände  
Berlin-Brandenburg (UVB)**

Am Schillertheater 2 | 10625 Berlin

Ansprechpartnerin: Madlen Dietrich  
Telefon: +49 (0) 30 310 052 06  
E-Mail: [madlen.dietrich@uvb-online.de](mailto:madlen.dietrich@uvb-online.de)  
Internet: [www.uvb-online.de](http://www.uvb-online.de)



**WISTA Mangement GmbH**

Rudower Chaussee 29 | 12489 Berlin

Ansprechpartner: Tobias Kirschnick  
Telefon: +49 (0) 30 639 260 00  
E-Mail: [kirschnick@wista.de](mailto:kirschnick@wista.de)  
Internet: [www.wista.de](http://www.wista.de)



### **Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH**

Fasanenstraße 85 | 10623 Berlin

Telefon: +49 (0) 30 463 025 00

E-Mail: [info@berlin-partner.de](mailto:info@berlin-partner.de)

Internet: [www.berlin-partner.de](http://www.berlin-partner.de)

Brandenburg Kapital



### **Brandenburg Kapital GmbH**

Babelsberger Straße 21 | 14473 Potsdam

Ansprechpartner: Markus Barnickel, Thilo Neu

Telefon: +49 (0) 331 660 1697

Telefon: +49 (0) 331 660 1767

E-Mail: [markus.barnickel@ilb.de](mailto:markus.barnickel@ilb.de)

[thilo.neu@ilb.de](mailto:thilo.neu@ilb.de)

Internet: [www.brandenburg-kapital.de](http://www.brandenburg-kapital.de)



### **Deutsche Bank AG**

Wexstraße 1 | 10825 Berlin

Ansprechpartnerin: Kerstin Kaufmann

Telefon: +49 (0) 30 310 728 50

E-Mail: [kerstin.kaufmann@db.com](mailto:kerstin.kaufmann@db.com)

Die Deutsche Bank unterstützt Gründer:innen:

<https://www.deutsche-bank.de/ub/ihre-unternehmensphase/gruenden.html>

Nachfolge regeln mit der Unterstützung der Deutschen Bank:

<https://www.deutsche-bank.de/ub/ihre-unternehmensphase/nachfolge-regeln.html>



### **Förderprogramme für Gründungen, Kleinstunternehmen und KMU**

Bundesallee 210 | 10719 Berlin

E-Mail: [info@ibb-business-team.de](mailto:info@ibb-business-team.de)

Internet: [www.ibb-business-team.de](http://www.ibb-business-team.de)

Wirtschaftsförderung  
Brandenburg | **WFBB**

**Wirtschaftsförderung Brandenburg (WFBB)**

Friedrich-Engels-Straße 103 | 14473 Potsdam

Ansprechpartnerin: Ulrike Wohler  
Telefon: +49 (0) 331 704 457 29 36  
E-Mail: [ulrike.wohler@wfbb.de](mailto:ulrike.wohler@wfbb.de)  
Internet: [www.wfbb.de](http://www.wfbb.de)



**IBB Ventures**

Bundesallee 210 | 10719 Berlin

Ansprechpartner: Rayk Reitenbach  
Telefon: +49 (0) 30 2125 3201  
E-Mail: [info@ibbventures.de](mailto:info@ibbventures.de)  
Internet: [www.ibb-ventures.de](http://www.ibb-ventures.de)

Wo werden viele Geschäftsideen entwickelt? Auf den folgenden Seiten findet Ihr die Gründungszentren der Berliner und Brandenburger Hochschulen im Überblick:



**Alice Salomon Hochschule Berlin**  
University of Applied Sciences

### **Alice-Salomon-Hochschule**

Career Service und Gründungsförderung

Janusz-Korczak-Straße 8 (Raum H 206) |  
12627 Berlin

Ansprechpartner: Dr. Hans-Jürgen Lorenz  
Telefon: +49 (0) 30 992 45 155  
E-Mail: [careerservice@ash-berlin.eu](mailto:careerservice@ash-berlin.eu)  
Internet: <https://www.ash-berlin.eu/studium/einrichtungen-fuer-studierende/karriereplanung/services/>

Gründer:innenzentrum in der ARONA Klinik

Blumberger Damm 2G | 12683 Berlin

Ansprechpartner:innen: Team ASHEXIST  
E-Mail: [gruenderinnenzentrum@ash-berlin.eu](mailto:gruenderinnenzentrum@ash-berlin.eu)  
Internet: [www.ash-berlin.eu/studium/einrichtungen-fuer-studierende/karriereplanung/existenzgruendung](http://www.ash-berlin.eu/studium/einrichtungen-fuer-studierende/karriereplanung/existenzgruendung)



**Startup Hub**  
Berliner Hochschule  
für Technik

### **BHT Startup Hub**

Berliner Hochschule für Technik

Residenzstraße 37 | 13409 Berlin

Ansprechpartner:  
Bastian Behrmann, Adam Formanek,  
Stefan Godsken  
Telefon: +49 (0) 30 45 04-7170/-7120  
E-Mail: [gruenden@bht-berlin.de](mailto:gruenden@bht-berlin.de)  
Internet: [www.bht-berlin.de/startup](http://www.bht-berlin.de/startup)



**PUSH**  
Gründerzentrum der  
bbw Hochschule

### **bbw Hochschule**

bbw PUSH | Gründerzentrum der bbw Hochschule

Wagner-Régeny-Straße 21 | 12489 Berlin

Ansprechpartner: Christian Grosser  
Telefon: +49 (0) 30 509 302 530  
E-Mail: [info@bbw-startups.de](mailto:info@bbw-startups.de)  
Internet: [www.bbw-startups.de](http://www.bbw-startups.de)



**Business & Law School**  
Hochschule für Management und Recht

### **BSP Business and Law School**

Hochschule für Management und Recht

Calandrellistraße 1-9 | 12247 Berlin

Ansprechpartner: Aljoscha Heyland  
Telefon: +49 (0) 30 766 837 52 21  
E-Mail: [aljoscha.heyland@businessschool-berlin.de](mailto:aljoscha.heyland@businessschool-berlin.de)  
Internet: [www.businessschool-berlin.de](http://www.businessschool-berlin.de)



### **Charité BIH Innovation**

Charitéplatz 1 | 10117 Berlin

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



GRÜNDUNGSZENTRUM  
EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA

### **Gründungszentrum**

Europa-Universität Viadrina

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

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



Brandenburgische  
Technische Universität  
Cottbus - Senftenberg

### **Gründungsservice**

Brandenburgische Technische Universität  
Cottbus-Senftenberg (BTU)

Standorte Cottbus

Lehrgebäude 10  
Erich-Weinert-Str. 1 | 03046 Cottbus

Startblock B2 – BTU startHUB  
Siemens-Halske-Ring 2 | 03046 Cottbus

Standort Senftenberg  
Universitätsplatz 1 | 01968 Senftenberg

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



Fachhochschule Potsdam  
University of  
Applied Sciences  
—  
Entrepreneurship School

### **Gründungsservice**

Fachhochschule Potsdam  
ZEGM – Zentrale Einrichtung  
Gründungsservice & Managementqualifikationen

Haus 4 – Raum 3.01  
Kiepenheuerallee 5 | 14469 Potsdam

Telefon: +49 (0) 331 580 20 33  
E-Mail: [gruendungsservice@fh-potsdam.de](mailto:gruendungsservice@fh-potsdam.de)  
Internet: [www.fh-potsdam.de/gruendungsservice](http://www.fh-potsdam.de/gruendungsservice)



FILMUNIVERSITÄT  
BABELSBERG  
KONRAD WOLF

## GRÜNDUNGS SERVICE

### Gründungsservice

Filmuniversität Babelsberg Konrad Wolf

Marlene-Dietrich-Allee 11 | 14482 Potsdam

Ansprechpartner: Jörn Krug

Telefon: +49 (0) 331 620 22 56

E-Mail: [gruendungsservice@filmuniversitaet.de](mailto:gruendungsservice@filmuniversitaet.de)

Internet: [www.filmuniversitaet.de](http://www.filmuniversitaet.de)

<https://www.move-ideenfest.de>



### KompetenzCentrum für Entrepreneurship & Mittelstand

Bismarckstraße 107 | 10625 Berlin

Ansprechpartner: Prof. Dr. Holger Wassermann

Telefon: +49 (0) 30 208 987 581

E-Mail: [holger.wassermann@fom.de](mailto:holger.wassermann@fom.de)

Internet: [www.fom.de](http://www.fom.de)

Freie Universität



Berlin

### Profund Innovation

Freie Universität Berlin

Altensteinstraße 40 | 14195 Berlin

Ansprechpartnerin: Aneta Bärwolf

Telefon: +49 (0) 30 838 736 34

E-Mail: [profund@fu-berlin.de](mailto:profund@fu-berlin.de)

Internet: [www.fu-berlin.de/sites/profund](http://www.fu-berlin.de/sites/profund)



Hochschule  
für nachhaltige Entwicklung  
Eberswalde

### Gründungszentrum

Hochschule für nachhaltige Entwicklung  
Eberswalde

Schicklerstraße 5 | 16225 Eberswalde

Ansprechpartner:innen:

Robert Schmidt, Kathleen Bubnow M. A.

Telefon: +49 (0) 3334 657 458

E-Mail: [gruendungszentrum@hnee.de](mailto:gruendungszentrum@hnee.de)

Internet: [www.hnee.de/gruendung](http://www.hnee.de/gruendung)



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

### Startup Incubator Berlin

Das Gründungszentrum der HWR Berlin

Rohrdamm 88 | 13629 Berlin

Telefon: +49 (0) 30 308 771 699

E-Mail: [gruendungszentrum@hwr-berlin.de](mailto:gruendungszentrum@hwr-berlin.de)

Internet: [www.startup-incubator.berlin](http://www.startup-incubator.berlin)



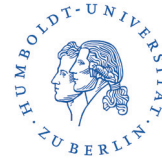
### **Entrepreneurship & Gründung**

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin  
(HTW Berlin)  
HTWStartup

Postadresse:  
Treskowallee 8 | 10318 Berlin

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

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



### **Humboldt Startupservice**

Humboldt-Universität zu Berlin

Luisenstraße 53 | 10117 Berlin

Ansprechpartnerinnen:

Beratung: Diana Matz-Wassenberg  
Telefon: +49 (0) 30 2093 707 66  
E-Mail: [diana.matz@hu-berlin.de](mailto:diana.matz@hu-berlin.de)

Lehre: Katharina Heinrich  
Telefon: +49 (0) 30 2093 70765  
E-Mail: [katharina.heinrich@humboldt-innovation.de](mailto:katharina.heinrich@humboldt-innovation.de)

Internet: [www.humboldt-innovation.de](http://www.humboldt-innovation.de)



### **ISM International School of Management GmbH Nonprofit Organization**

Hauptstraße 27 | 10827 Berlin

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



### **Start-up Lab**

Ernst-Reuter-Platz 10 | 10587 Berlin

Ansprechpartnerin: Sinje Peulings  
Telefon: +49 (0) 40 334 656 - 422  
E-Mail: [sinje.peulings@srh.de](mailto:sinje.peulings@srh.de)  
Internet: <http://www.srh-berlin.de>



### Gründungscampus der TH Brandenburg

Technische Hochschule Brandenburg

Magdeburger Straße 50 | 14770 Brandenburg  
an der Havel

Telefon: +49 (0) 3381 355 122

E-Mail: [gruendung@th-brandenburg.de](mailto:gruendung@th-brandenburg.de)

Internet: [gruendung.th-brandenburg.de](http://gruendung.th-brandenburg.de)



### Centre for Entrepreneurship der Technische Universität Berlin

Hardenbergstr. 38 | 10623 Berlin

Telefon: +49 (0) 30 314 796 41

E-Mail: [info@gruendung.tu-berlin.de](mailto:info@gruendung.tu-berlin.de)

Internet: <https://www.tu.berlin/entrepreneurship>



### Potsdam Transfer Startup Service

### Potsdam Transfer

Universität Potsdam

August-Bebel-Str. 89 | 14482 Potsdam

Haus 7

Ansprechpartner: Johannes Zier

Telefon: +49 (0) 331 977 1720

E-Mail: [johannes.zier@uni-potsdam.de](mailto:johannes.zier@uni-potsdam.de)

Internet: [www.uni-potsdam.de/potsdam-transfer](http://www.uni-potsdam.de/potsdam-transfer)



### Startup Center

Technische Hochschule Wildau

Hochschulring 1 | 15745 Wildau

Ansprechpartner:innen:

Rafael Kugel

Telefon: +49 3375 508 622

E-Mail: [rafael.kugel@th-wildau.de](mailto:rafael.kugel@th-wildau.de)

Demis Mohr

Telefon: +49 3375 508 744

E-Mail: [demis.mohr@th-wildau.de](mailto:demis.mohr@th-wildau.de)

### Career & Transfer Service Center

### Career & Transfer Service Center

Universität der Künste Berlin

Einsteinufer 43-53 | 10587 Berlin

Ansprechpartnerin: Venessa Alice Tanović

Telefon: +49 (0) 30 318 520 64

E-Mail: [career@intra.udk-berlin.de](mailto:career@intra.udk-berlin.de)

Internet: [www.udk-berlin.de](http://www.udk-berlin.de)



### DesignFarmBerlin

Design in Tech Accelerator

Weißensee Kunsthochschule Berlin

Bühningstraße 20 | 13086 Berlin

Telefon: +49 (0) 30 477 054 10

E-Mail: [info@designfarmberlin.de](mailto:info@designfarmberlin.de)

Internet: [www.designfarmberlin.com](http://www.designfarmberlin.com)



|                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Akelei e. V. – Berufswegplanung mit Frauen</b></p> <p>Internet: <a href="http://www.akelei-online.de">www.akelei-online.de</a></p>                                                                                               | <p><b>APRIL Stiftung – Zur Förderung unternehmerischen Denkens</b></p> <p>Internet: <a href="http://www.aprilstiftung.de">www.aprilstiftung.de</a></p> |
| <p><b>Arbeitsförderungsgesellschaft Premnitz mbH</b></p> <p>Internet: <a href="http://www.afp.standort-premnitz.de">www.afp.standort-premnitz.de</a></p>                                                                               | <p><b>Berliner Beratungsdienst e. V. (bbd)</b></p> <p>Internet: <a href="http://www.bbdev.de">www.bbdev.de</a></p>                                     |
| <p><b>Berlinstartup</b></p> <p>Internet: <a href="http://www.berlinstartup.de">www.berlinstartup.de</a></p>                                                                                                                            | <p><b>BLOK O</b></p> <p>Internet: <a href="http://www.blok-o.de">www.blok-o.de</a></p>                                                                 |
| <p><b>Bundesverband Deutsche Startups e. V.</b></p> <p>Internet: <a href="http://startupverband.de">startupverband.de</a></p>                                                                                                          | <p><b>Business Angels Club Berlin-Brandenburg</b></p> <p>Internet: <a href="http://www.bacb.de">www.bacb.de</a></p>                                    |
| <p><b>City of Talents</b></p> <p>Internet: <a href="http://www.city-of-talents.de">www.city-of-talents.de</a></p>                                                                                                                      | <p><b>Coworking Oderbruch</b></p> <p>Internet: <a href="http://www.coworking-oderbruch.de">www.coworking-oderbruch.de</a></p>                          |
| <p><b>Deutscher Franchise Verband</b></p> <p>Internet: <a href="http://www.franchiseverband.com">www.franchiseverband.com</a></p>                                                                                                      | <p><b>Deutsches Patent- und Markenamt</b></p> <p>Internet: <a href="http://www.dpma.de">www.dpma.de</a></p>                                            |
| <p><b>enterability</b></p> <p>Internet: <a href="http://berlin.enterability.de">berlin.enterability.de</a></p>                                                                                                                         | <p><b>Für Gründer</b></p> <p>Internet: <a href="http://www.fuer-gruender.de">www.fuer-gruender.de</a></p>                                              |
| <p><b>.garage Berlin</b></p> <p>Internet: <a href="http://andersberater.de/en">andersberater.de/en</a></p>                                                                                                                             | <p><b>Gründen in Potsdam</b></p> <p>Internet: <a href="http://www.gruenden-in-potsdam.de">www.gruenden-in-potsdam.de</a></p>                           |
| <p><b>Gründen in Brandenburg</b></p> <p>Internet: <a href="http://www.gruenden-in-brandenburg.de">www.gruenden-in-brandenburg.de</a></p>                                                                                               | <p><b>Gründerinnenzentrale</b></p> <p>Internet: <a href="http://www.gruenderinnenzentrale.de">www.gruenderinnenzentrale.de</a></p>                     |
| <p><b>Handwerkskammer Berlin</b></p> <p>Internet: <a href="http://www.hwk-berlin.de">www.hwk-berlin.de</a></p>                                                                                                                         | <p><b>Handwerkskammer Cottbus</b></p> <p>Internet: <a href="http://www.hwk-cottbus.de">www.hwk-cottbus.de</a></p>                                      |
| <p><b>Handwerkskammer Frankfurt (Oder) Region Ostbrandenburg</b></p> <p>Internet: <a href="http://www.hwk-ff.de">www.hwk-ff.de</a></p>                                                                                                 | <p><b>IHK Projektgesellschaft mbH Ostbrandenburg</b></p> <p>Internet: <a href="http://www.ihk-projekt.de">www.ihk-projekt.de</a></p>                   |
| <p><b>IP Institut für Personalmanagement GmbH</b></p> <p>Internet: <a href="https://www.uvb-online.de/de/service/ip-institut-fuer-personalmanagement">https://www.uvb-online.de/de/service/ip-institut-fuer-personalmanagement</a></p> | <p><b>Kreativ Kultur Berlin</b></p> <p>Internet: <a href="http://www.kreativkultur.berlin/de/home">www.kreativkultur.berlin/de/home</a></p>            |

**Landkreis Elbe-Elster**

Internet: [www.lkee.de](http://www.lkee.de)
**LAUF e. V.**

Internet: [www.lauf-ev.de](http://www.lauf-ev.de)
**Leibniz Gemeinschaft**

Internet: [www.leibniz-gemeinschaft.de](http://www.leibniz-gemeinschaft.de)
**Marketing-Club Potsdam e. V.**

Internet: [www.marketingclub-potsdam.de](http://www.marketingclub-potsdam.de)
**media.net berlinbrandenburg e. V.**

Internet: [www.medianet-bb.de](http://www.medianet-bb.de)
**Mediatech Hub | Accelerator Babelsberg**

Internet: [www.mth-potsdam.de/accelerator](http://www.mth-potsdam.de/accelerator)
**Medienboard Berlin-Brandenburg GmbH**

Internet: [www.medienboard.de](http://www.medienboard.de)
**REG Regionalentwicklungsgesellschaft  
Nordwestbrandenburg mbH**

Internet: [www.reg-nordwestbrandenburg.de](http://www.reg-nordwestbrandenburg.de)
**SIBB – Verband der Software-, Informations- und  
Kommunikations-Industrie in Berlin und Brandenburg e. V.**

Internet: [www.sibb.de](http://www.sibb.de)
**Science & Startups**

Internet: [www.science-startups.berlin](http://www.science-startups.berlin)
**Social Impact gGmbH**

Internet: [www.socialimpact.eu](http://www.socialimpact.eu)
**Standortmanagement Golm GmbH**

Internet: [www.potsdam-sciencepark.de](http://www.potsdam-sciencepark.de)
**Ihre Steuerberater – Experten die sich lohnen**

Internet: [www.expertendiesichlohnende.de](http://www.expertendiesichlohnende.de)
**STIC Wirtschaftsfördergesellschaft  
Märkisch-Oderland mbH**

Internet: [www.stic.de](http://www.stic.de)
**SWOT Controlling GmbH**

Internet: [www.swot.de](http://www.swot.de)
**Gründen in PM**

Internet: [gruenden.pm](http://gruenden.pm)
**Technologie- und Gewerbezentrum  
Prignitz GmbH**

Internet: [www.tgz-prignitz.de](http://www.tgz-prignitz.de)
**Technologiestiftung Berlin**

Internet: [www.technologiestiftung-berlin.de](http://www.technologiestiftung-berlin.de)
**Thinkfarm – Coworking in Eberswalde**

Internet: [www.thinkfarm-eberswalde.de](http://www.thinkfarm-eberswalde.de)
**VdU Verband deutscher Unternehmerinnen**

Internet: [www.vdu.de](http://www.vdu.de)
**WeiberWirtschaft eG**

Internet: [www.weiberwirtschaft.de](http://www.weiberwirtschaft.de)
**Wirtschaftsregion Westbrandenburg**

Internet: [www.wirtschaftsregionwestbrandenburg.de](http://www.wirtschaftsregionwestbrandenburg.de)

# LITERATUR



## BPW Plan

### Der Businessplan

Geschäftspläne professionell erstellen.  
Mit Checklisten und Fallbeispielen.  
Nagl, A. (Springer Gabler) 2020

### Existenzgründung und Businessplan

Ein Leitfaden für erfolgreiche Start-ups  
Vogelsang, E./Fink, C./Baumann, M.  
(Erich Schmidt Verlag GmbH & Co) 2018

## BPW Canvas

### Business Model Generation

Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer  
Osterwalder, A./Pigneur, Y. (Campus Verlag) 2011

### Lean Startup

Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen  
Ries, E.  
ISBN: 978-3868815672 (Redline Verlag), 2014

### Running Lean

Das How-to für erfolgreiche Innovationen  
Maurya, A. (O'Reilly), 2023

## Existenzgründung

### Betriebswirtschaftslehre:

Eine Einführung für Einsteiger und Existenzgründer  
Kußmaul, H. (DeGruyter Oldenbourg) 2022

### Schritt für Schritt zum erfolgreichen Geschäftsmodell:

Das Workbook für Kleinunternehmer, Gründer und Freelancer  
Röd, I. (Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG) 2021

### Das Richtige gründen.

Werkzeugkasten für Unternehmer  
Stähler, P. (Murrmann Verlag) 2019

### Die Startup Bibel:

Der praxisnahe Ratgeber für eine schnelle, sichere und erfolgreiche Existenzgründung!  
Thieler-Unge, R. (Cherry Media GmbH) 2019

## Verschiedenes

### #1 Auf Social Media

Die Social Media Marketing Anleitung für mehr Reichweite, Kunden und Umsatz  
Marquardt, A. (AES Verlag) 2021

### Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement

Baumast, A./Pape, J. (UTB GmbH) 2022

### Sustainability als Wettbewerbsvorteil:

Wie Unternehmen von Nachhaltigkeit und Innovation profitieren  
Lichtenthaler, U./Fronapfel F. (Haufe) 2022

### Organic Venture Building:

Eine Anleitung zum nachhaltigen Aufbau von Unternehmen  
Pöltner, P. (Linde Verlag Ges.m.b.H) 2021

### Nachhaltigkeit und Gründung:

Start-ups als Agenten der kulturellen Transformation  
Müller, K./Siemon C. et al (W. Kohlhammer GmbH) 2022

### Design Thinking Schnellstart:

Kreative Workshops gestalten  
Osann, I./Mayer, L./Wiele, I.  
(Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG) 2020

### Agiles Projektmanagement:

Vermeide Verschwendungen und führe Deine Projekte zum Erfolg  
Fränkler, T./Urban R. (Independently published) 2021

### Kommunikation für junge Unternehmen

Das Praxishandbuch für Existenzgründer und Startups  
Bittner-Fesseler, A./Häfelinger, M. (Springer Gabler) 2018

### Das moderne Marketing Buch:

erfolgreiches Marketing Management für Ihr online Business | Das Social Media Marketing optimieren – Facebook, Instagram, Affiliate Marketing & vieles mehr!  
Czech, C. (BMU Media GmbH) 2021

### Start-up Hacks:

Was Unternehmen wirklich voranbringt  
Kalhammer, B. (Redline Verlag) 2019

### Why I Care –

Wie gute Unternehmer großartig werden und privat im Lot bleiben. Unternehmertum | Work-Life-Balance finden | Management | Erfolg im Business | Zielsetzung & Wachstum  
Brandt, P. (StudyHelp) 2021

### The Culture Code:

The Secrets of Highly Successful Groups  
Coyle, D. (Bantam) 2019

### 33 Werkzeuge für die digitale Welt:

Wie jeder die Methoden der Tech-Giganten nutzen kann  
Summa, L./Kirbach, C. (Redline Verlag) 2019

## Broschüren

Bundeministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)

### **Infoletter GründerZeiten**

Publikationsreihe für Gründer und junge Unternehmen

Kostenloser Download unter:

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

Deutsches Patent- und Markenamt

### **Informationsbroschüren, Merkblätter und Formulare zu den Themen: Patente, Marken, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster**

kostenlos erhältlich unter:

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

Handwerkskammer Berlin (HWK Berlin)/Industrie- und

Handelskammer zu Berlin (IHK Berlin)

### **Gründen in Berlin – Die Gründungsbroschüre**

kostenlos erhältlich bei der HWK Berlin und der IHK Berlin, den Produktkatalog der IHK Berlin finden Sie unter:

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

### **Fördernavigator Wirtschaft Brandenburg**

Überblick über Förderprogramme für Gründer und Unternehmer im Land Brandenburg:

[www.foerdernavigator-brandenburg.de](http://www.foerdernavigator-brandenburg.de)

Investitionsbank Berlin (IBB)

### **Förderfibel**

#### **Alle Förderprogramme im Überblick**

Der Ratgeber für Unternehmen und Existenzgründungen

kostenlos erhältlich bei der IBB, Download unter:

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

KfW Bankengruppe

### **Die KfW-Förderung für Gründer, Unternehmensnachfolger und junge Unternehmen**

Download kostenlos unter:

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

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

## Internetseiten

Gründen in Berlin

### **Informationen rund um die Existenzgründung**

[www.gruenden-in-berlin.de](http://www.gruenden-in-berlin.de)

Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB)

### **Existenzgründungsseite der ILB**

[www.ilb.de/existenzgruendung](http://www.ilb.de/existenzgruendung)

Wirtschaftsförderung Brandenburg | WFBB

<https://gruendung.wfbb.de/de>

Gründen in Brandenburg

### **Informationen rund um die Existenzgründung**

[www.gruenden-in-brandenburg.de](http://www.gruenden-in-brandenburg.de)



# BPW-KNIGGE

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

## Vorbereitung

„In allen Dingen hängt der Erfolg von den Vorbereitungen ab.“ Beherzigt Konfuzius und erscheint gut vorbereitet zu Euren Terminen. Erstellt eine Präsentation, kennt Euren Markt und meistert souverän Fragen zu Eurer Finanzierung. Stellt Euch auf Rückfragen ein und sichert Euch mit einzelnen Backup-Folien ab. Formuliert Euer Konzept klar und verständlich und seid Euch darüber im Klaren, was Ihr von Eurem Gegenüber wollt. Betreibt Recherche, um auch zu wissen, mit wem Ihr es zu tun habt. So steht Eurem Pitch oder einem Gespräch mit Finanziers, Kunden:innen oder Partner:innen nichts mehr im Wege.

## Zuverlässigkeit

Ihr habt einen Termin vereinbart und Euch ist kurzfristig etwas dazwischengekommen? Denkt bitte bei terminlichen Veränderungen daran, dass Euer Gegenüber einen gewissen Aufwand betreibt und sich vorbereitet. Zollt Eurem Gegenüber Respekt und sagt Termine ab, die Ihr nicht wahrnehmen könnt. Beim BPW ist der Anmelde- und auch Abmeldeprozess recht einfach. Nach dem Login meldet Ihr Euch mit einem Klick für Euren Wunschtermin an. Solltet Ihr verhindert sein, gelingt die Abmeldung ebenfalls auf diesem Wege.

Alternativ könnt Ihr uns kurz anrufen, eine E-Mail schreiben oder uns über den Chat kontaktieren. Gebt uns Planungssicherheit, denn auch beim BPW entstehen Kosten für die Ausrichtung von Seminaren, Workshops sowie bei weiteren Veranstaltungen. Außerdem gebt Ihr anderen Teilnehmer:innen die Möglichkeit, Euren Platz einzunehmen und die Veranstaltung zu besuchen.

## Pünktlichkeit

Pünktlichkeit sollte ab sofort das A und O in Eurer Geschäftswelt sein. Mit Euren Geschäftspartner:innen, Kunden:innen oder den Teammitgliedern solltet Ihr ein respektvolles Miteinander pflegen und pünktlich zu Meetings, Veranstaltungen oder weiteren Terminen erscheinen. Nehmt Rücksicht auf Euer Umfeld, für das Euer Zuspätkommen eine Störung bedeutet. Ähnlich wie bei der Zuverlässigkeit kann es natürlich zu unerwarteten Verspätungen kommen. Jedoch solltet Ihr Euer Gegenüber dann kurz telefonisch informieren, dass Ihr Euch verspätet.

Wir können einiges tun, um unsere Beziehungen zu anderen Menschen zu verbessern!  
Wir freuen uns auf ein gemeinsames BPW-Jahr 2024.

## IMPRESSUM

### Herausgeber:

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

### Redaktion:

Yvonne Deininger, Janine Korbaniak, Petra Quehl, Frank Trautner, Sabine Becker, Laura Pärschke,  
Josephine Ullrich, Freya Köhler

### Layout:

ariadne an der spree GmbH  
Torstraße 107 | 10119 Berlin

### ©:

S. 16–17: Europäische Kommission für Umwelt und Entwicklung; Loew et al.;  
CSR BW; Oliver Schmidt; Pauline Feierabend  
S. 18–19: Prof. Dr. Holger Wassermann, INTAGUS GmbH  
S. 34–38: Dr. Heico Koch  
S. 54–62: Alexander Osterwalder/Yves Pigneur – Business Model Generation; Thomas Andersen; Martin Dolling;  
Thorsten Faltings; Dr. Christian Kapteyn; Sven Weickert

© 2023: Alle Rechte vorbehalten. Ohne Genehmigung des Herausgebers sind die Aufnahme in Datenbanken,  
der Nachdruck und die Vervielfältigung des Handbuchs oder von Teilen daraus nicht gestattet. Alle Angaben ohne Gewähr.

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

Stand: Oktober 2023

### Kontakt:

Telefon: +49 (0) 30 21 25 21 21  
E-Mail: [info@b-p-w.de](mailto:info@b-p-w.de)  
[www.b-p-w.de](http://www.b-p-w.de)

## SOCIAL MEDIA



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



[instagram.com/wirguenden/](https://www.instagram.com/wirguenden/)



[facebook.com/businessplanwettbewerb](https://www.facebook.com/businessplanwettbewerb)



[youtube.com/user/BPWBerlinBrandenburg](https://www.youtube.com/user/BPWBerlinBrandenburg)



[twitter.com/BPW\\_wirguenden](https://twitter.com/BPW_wirguenden)



[linkedin.com/company/bpwberlinbrandenburg](https://www.linkedin.com/company/bpwberlinbrandenburg)

## Organisatoren



## Schirmherrschaft

- Die Senatorin für Wirtschaft, Energie und Betriebe Berlin
- Der Minister für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg

## Premiumpartner



## Partner

- Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH
- Brandenburg Kapital GmbH
- Deutsche Bank
- IBB Business Team GmbH
- IBB Ventures
- Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH (WFBB)

## Förderer



Der Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg wird gemeinsam durch die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe des Landes Berlin und das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg unterstützt sowie von der Europäischen Union kofinanziert.