Café

Businessplan

Businessplan-Vorlage

Café

**Hinweise zur Verwendung dieser Businessplan-Vorlage:**

Sie haben sich vermutlich bereits zahlreiche Gedanken über Ihr zu gründendes Unternehmen gemacht. Dieser Businessplan unterstützt Sie dabei, Ihr Vorhaben systematisiert darzustellen. Bedenken Sie dabei stets die „Zielgruppe“ dieses Businessplans, also in der Regel Kapitalgeber.

Lesen Sie zunächst die farblich hinterlegten Erläuterungen am Anfang jedes Kapitels aufmerksam durch. Beantworten Sie die Fragen und löschen Sie alles grau Unterlegte nach Fertigstellung des jeweiligen Kapitels. So liest sich Ihr Businessplan als durchgehender Text. Bei einigen Fragen sind zudem branchenspezifische Informationen hinterlegt, an denen Sie sich bei der Beantwortung orientieren können.

Sie finden auch z.T. vorgefertigte Textbausteine, die Sie bereits für Ihren Businessplan verwenden können. Natürlich können Sie die vorgefertigten Texte ändern oder ergänzen, doch wir wollten Ihnen bereits einen Teil der Arbeit abnehmen, damit Sie Ihren fertigen Businessplan *noch schneller* in den Händen halten können!

Für den gesamten Businessplan gilt: Sie können die Formatierungen ändern, Teile löschen oder hinzufügen. Es ist wichtig, dass es „Ihr“ Geschäftsplan ist!

Diese Erläuterungsseite löschen Sie bitte im endgültigen Dokument. Die nächste Seite können Sie als Deckblatt verwenden, indem Sie anstelle der Platzhalter Ihre persönlichen Daten hinterlegen. **Folgende Punkte sollten Sie generell bei der Erstellung Ihres Businessplans beachten:**

**Weniger ist (oft) mehr:**

* Ihr Businessplan sollte einen Umfang von 40 Seiten nicht überschreiten
* Ergänzende Dokumente wie technische Zeichnungen und Illustrationen geben Sie besser in den Anhang
* Vermeiden Sie eine überladene Executive Summary. Diese sollte drei Seiten nicht überschreiten

**Verlieren Sie nicht den „roten Faden“:**

* Diese Vorlage ermöglicht Ihnen einen logischen Aufbau Ihres Geschäftsplans
* Sollten Sie von diesem Plan abweichen, achten Sie bitte ebenso auf einen logischen Aufbau bzw. eine logische Fortführung des Businessplans, so dass dieser in sich geschlossen ist

**Verkaufen Sie sich nicht unter Wert:**

* Nutzen Sie den Businessplan als Verkaufsinstrument, um potentielle Kapitalgeber von Ihrer Geschäftsidee zu begeistern
* Verlieren Sie sich nicht in (technischen) Details: Ihr Geschäftsplan möchte über das gesamte Konzept Ihrer Unternehmung informieren
* Fokussieren Sie sich auf die größte Marktchance mit entsprechendem Geschäftsvolumen

Businessplan

Café

Name des Unternehmens

Logo

Name   
Anschrift

Telefon/Fax  
E-Mail Ort, Datum

**Inhaltsverzeichnis**

[1. Executive Summary 1](#_Toc269842439)

[2. Unternehmensvision und Strategie 4](#_Toc269842440)

[3. Geschäftsmodell 6](#_Toc269842441)

[4. Branchenanalyse 9](#_Toc269842442)

[4.1 Branchenübersicht 9](#_Toc269842443)

[4.2 Kunden- und Zielgruppen sowie Marktsegmente 10](#_Toc269842444)

[4.3 Wettbewerbsanalyse 11](#_Toc269842445)

[5. Vertriebsplanung und Marketing 13](#_Toc269842446)

[5.1 Markteintrittsstrategie 13](#_Toc269842447)

[5.2 Absatzkonzept 13](#_Toc269842448)

[5.3 Werbung 15](#_Toc269842449)

[6. Geschäftsführung und Personalplanung 17](#_Toc269842450)

[7. Rechtsform 23](#_Toc269842451)

[8. Finanzplanung 24](#_Toc269842452)

[8.1 Investitions- und Abschreibungsplanung 24](#_Toc269842453)

[8.2 Gewinn- und Verlustrechnung 28](#_Toc269842454)

[8.3. Liquiditäts- und Finanzierungsplanung 31](#_Toc269842455)

[9. SWOT-Analyse 36](#_Toc269842456)

[10. Zeitplan 38](#_Toc269842457)

[11. Anhang 40](#_Toc269842458)

# **1. Executive Summary**

Die Executive Summary ist eine Zusammenfassung des gesamten Businessplans. Diese gibt dem Leser des Plans eine Übersicht über Ihr Vorhaben und die zu erwartenden Ergebnisse. Obwohl diese Zusammenfassung am Anfang steht, sollten Sie sie erst zum Schluss bearbeiten, wenn alle anderen Kapitel fertig sind.

Die Zusammenfassung soll das Interesse der Leser und insbesondere der Kapitalgeber wecken. Sie enthält einen kurzen Abriss aller wichtigen Aspekte des Businessplans. Insbesondere sollte sie Aufschluss über das Produkt oder die Dienstleistung geben sowie den Nutzen für die Kunden, die relevanten Märkte, die Kompetenz des Managements und den Investitionsbedarf mit möglicher Rendite kurz beschreiben.

Jeder Leser dieses Businessplans (z.B. ein Kapitalgeber) sieht sich zuerst diese Zusammenfassung an; meistens überfliegt er sie nur. Die Qualität der Schilderung allein wird zwar kaum einen Venture Capitalist dazu bewegen, Ihr Vorhaben zu fördern. Sie kann ihn jedoch davon überzeugen, dies nicht zu tun. Durch eine klare, sachliche und schlüssige Darstellung Ihres Gründungsvorhabens, die auch technischen Laien problemlos verständlich sein muss, können Sie zeigen, dass Sie Ihr Geschäft verstehen.

Gehen Sie daher bei der Erstellung der Executive Summary besonders sorgfältig vor. Dies ist entscheidend dafür, ob auch der gesamte Businessplan gelesen wird.

Die Zusammenfassung ist ein eigener Baustein; verwechseln Sie sie nicht mit einer Einführung oder der kurzen Beschreibung Ihrer Geschäftsidee auf dem Deckblatt. Schreiben Sie die Zusammenfassung zuletzt; erst wenn alle anderen Bausteine fertig erstellt sind, können Sie Ihre Ideen und Ziele knapp und präzise formulieren.

Die Executive Summary sollte in fünf bis zehn Minuten gelesen und verstanden werden können. Machen Sie einen Test, indem Sie Ihre Executive Summary einer Person vorlegen, die über keinerlei Vorkenntnisse zu Ihrer Geschäftsidee bzw. deren technischen oder wissenschaftlichen Hintergrund verfügt.

*Beantworten Sie in diesem Teil folgende Fragen:*

Name des zukünftigen Unternehmens?

Der Name des zu gründenden Unternehmens lautet … .

Eckdaten der Unternehmung? (Gründungsdatum, Rechtsform, Gesellschafter, Geschäftsführer, Mitarbeiter, Sitz, Geschäftszweck, strategische Allianzen. Falls vorhanden: Patente, Rechte, Lizenzen, Verträge)

Die Gründung des Unternehmens … soll zum xx.xx.20xx erfolgen und wird seinen Unternehmenssitz in … haben.

Zweck der Unternehmung wird der Verkauf warmen Getränken und Gebäck sein. Das Unternehmen … wird in der Rechtsform einer … (GbR, GmbH, OHG…) gegründet und folgende Gesellschafter werden beteiligt sein: Max Mustermann, Martha Musterfrau, … . Der Geschäftsführer ist … .

Der Betrieb plant zur Gründung … Mitarbeiter anzustellen und zu beschäftigen..

In welcher Phase befindet sich Ihr Unternehmen? (Entwicklung, Gründung, Markteinführung, Wachstum)

Das Unternehmen befindet sich derzeit in der …-Phase.

Welche langfristigen Ziele wollen Sie mit Ihrem Unternehmen erreichen?

Langfristige Ziele sind der Aufbau eines festen Stammkundenkreises welche regelmäßigen Cafébesuche anstreben.

Welche strategischen Mittel werden zur Erreichung dieser Unternehmensziele eingesetzt?

Gezielte Marketingmaßnahmen sowie Aktivitäten zur nachhaltigen Kundenbindung sollen die Erreichung der langfristigen Ziele unterstützen.

Was ist Ihre Geschäftsidee? Inwieweit ist diese Idee einzigartig?

Das Besondere am Unternehmenskonzept ist … .

Besteht bereits Kontakt zu Kooperationspartnern bzw. Erstkunden?

Durch bisherige Tätigkeiten bei Cafés und Restaurants konnten bereits erste Kontakte zu Privat- und Geschäftskunden geknüpft werde. Durch die bereits nebenberufliche/hauptberufliche Tätigkeit als Kellnerin in einem Café ist schon ein größerer potentieller Erstkundenkreis vorhanden.

Wie wird der Nutzen für die Kunden klar?

Die Unternehmung … bietet … an. Der Zusatznutzen der angebotenen Leistung besteht in... .

Welche Zielgruppen sprechen Sie an?

Welche Märkte und Branchen sind für Ihr Unternehmen relevant?

Zielgruppen sind Menschen aller Altersgruppen, die über eine nötige Kaufkraft verfügen und gesellig sind.

Welche Kompetenzen hat das Team?

Das Gründungsteam verfügt über langjährige Berufs- und Branchenerfahrung. Das Gründerteam hat bereits in den Jahren ... mehrere Tätigkeiten in Restaurants und Cafés ausgeübt.

Welche Chancen und Risiken bestehen?

Die drei größten Chancen, welche die zukünftige Entwicklung des Unternehmens positiv beeinflussen könnten sind: ... . Die drei größten Risiken, welche eine positive Entwicklung des Unternehmens behindern könnten sind: ... .

# **2. Unternehmensvision und Strategie**

Hier geht es nicht darum, den Businessplan vorwegzunehmen oder eine zweite Zusammenfassung zu geben. Breiten Sie stattdessen vor Ihren Lesern eine Vision Ihres Unternehmens aus. Ideen und Ziele stehen dabei im Vordergrund. Legen Sie den Schwerpunkt der Darstellung auf die zukünftige Positionierung des Unternehmens – schildern Sie die Strategie, die Erfolgsfaktoren und wichtige Meilensteine. Verdeutlichen Sie Ihr Geschäft und zeigen Sie, dass Sie es verstehen. Dabei sollten die im Hinblick auf Ihre künftigen Geschäftsfelder bereits gesammelten Erfahrungen kurz dargestellt werden. Beschreiben Sie anschaulich, worum es geht, verlieren Sie sich nicht in Details und vertrösten Sie nicht auf andere Kapitel des Businessplans. Legen Sie Expansionsmöglichkeiten für Ihr Geschäft dar, basierend auf einer Schätzung des Marktpotenzials.

*In diesem Baustein sollten die folgenden Fragen beantwortet werden:*

Was ist Ihr (Kern-)Geschäft?

Das Kerngeschäft der Unternehmung ist das Anbieten von warmen Getränken und Gebäck aller Art. Dabei soll besonders gezielt auf qualitativ hochwertige Kuchen und kleine Snacks gesetzt werden.

Welche Marktsegmente und Produkt-/Dienstleistungsbereiche decken Sie ab?

Es sollen die Marktsegmente der Privatkunden sowie ausgewählter gewerblicher Kunden abgedeckt werden.

Wie lautet Ihre Unternehmensvision?

Zu meiner Unternehmensvision gehört die langfristige Etablierung in der Cafébranche sowie die Fähigkeit zur nachhaltigen Beschäftigung von … Mitarbeitern.

Welche langfristigen Unternehmensziele haben Sie sich gesetzt?

Langfristig ist der Aufbau eines festen Stammkundenkreises welche regelmäßigen Cafébesuche bevorzugen sowie die Bindung der Kundschaft an das Café beabsichtigt. Dabei soll sich das Unternehmen bereits im … Jahr selbst tragen bzw. Gewinne erzielen.

Mit welcher Strategie wollen Sie diese Ziele erreichen?

Zum einem sind gezielte Marketingmaßnahmen zur Akquise von Kunden geplant. Zudem sollen weitere Aktivitäten wie … (Beispiel: Rabattkarte/Kundenkarte/Gutscheine) zur nachhaltigen Kundenbindung beitragen und die Erreichung der langfristigen Ziele unterstützen.

Was sind Ihre Haupterfolgsfaktoren?

Als Haupterfolgsfaktoren stehen ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis in Verbindung mit einem breiten Angebot an kleinen Snacks und verschiedenen Gebäck und warmen Getränken sowie einer serviceorientierten Dienstleistung gelten.

Welches sind die dafür wichtigen Meilensteine?

Als wichtigste Meilensteine wurden die rechtliche Gründung des Unternehmens, die Eröffnung eines Ladenlokals in … sowie die Gewinnung der ersten Stammkunden identifiziert.

Wie sehen die ersten (nächsten) Schritte aus?

Für die Eröffnung eines Cafés ist die Genehmigung nach dem Gaststättengesetz

erforderlich, jedenfalls, wenn alkoholische Getränke ausgeschenkt werden, ansonsten ist eine Konzession nicht notwendig.

# **3. Geschäftsmodell**

Stellen Sie in diesem Abschnitt kurz (!) Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung vor. Verlieren Sie sich nicht in technischen Details, sondern gehen Sie vielmehr in diesem Abschnitt auf den Kundennutzen ein. Beschreiben Sie, was Ihre Geschäftsidee und Ihr Vorhaben besonders macht. Diese Idee und ihre Vorteile für die Kunden müssen detailliert dargelegt werden; notwendig ist auch ein Vergleich mit dem Angebot der Konkurrenten.

Daneben sollten Sie Auskunft über die Entwicklung des Produkts oder der Dienstleistung wie auch über die Fertigungsanforderungen geben.

Ein Gründungsvorhaben auf Basis einer neuen Produkt- oder Dienstleistungsidee ist nur sinnvoll, wenn die neue „Leistung” bisherigen Angeboten überlegen ist. Erläutern Sie deshalb, welche Funktion das Produkt oder die Dienstleistung erfüllt und welchen Nutzen die Kunden daraus ziehen können.

Sollten vergleichbare Produkte und Dienstleistungen der Konkurrenz auf dem Markt sein, müssen Sie überzeugend begründen, welcher Zusatznutzen (evtl. Kosteneinsparung) den Kunden durch Ihr Angebot entsteht. Versetzen Sie sich dazu in die Lage der Kunden und wägen Sie die Vor- und Nachteile gründlich ab. Bewerten Sie die Angebote Ihrer Mitbewerber nach den gleichen Kriterien. Sollten Sie mehrere innovative Dienstleistungen oder Produkte anbieten, so gliedern Sie Ihre Ideen in sinnvolle Geschäftsfelder, z.B. nach Produkten oder nach Zielgruppen. Grenzen Sie die Geschäftsfelder voneinander ab.

*Beantworten Sie hier folgende Fragen:*

Was bieten Sie an? (welches Produkt/welche Dienstleistung)

Die Unternehmen … bietet kleine Snacks, Gebäck und warme Getränke an.

Welche Qualitätskriterien haben Sie für Ihre Leistungen definiert?

Bei der Qualität der Leistung soll insbesondere auf folgende Kriterien geachtet werden: ... .

Was ist das Besondere an Ihrer Geschäftsidee?

Die Geschäftsidee der zu gründenden Unternehmen hebt sich von den Angeboten der Wettbewerber durch ... ab, darin liegt das Besonderer an dieser Geschäftsidee.

Welche Zielgruppen sprechen Sie an?

Die Dienstleistungen richten sich an Kunden unabhängig von Geschlecht und Altersgruppe. Bei Bedarf können auch weitergehende Dienstleistungen wie z.B. ein Catering-Service bei Feierlichkeiten angeboten werden.

Welche Bedürfnisse haben die Zielgruppen?

Die Bedürfnisse der genannten Zielgruppen sind folgendermaßen zu charakterisieren: Die Kunden möchten Kaffee und Kuchen in einem gemütlichen Ambiente zu fairen Preisen.

Welche Funktionen erfüllt Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung in diesem Zusammenhang?

Das Unternehmenskonzept kann die Bedürfnisse nach … befriedigen.

Was ist noch erforderlich, um diesen Nutzen für die Zielgruppen zu realisieren?

Es ist erforderlich, dass die kleinen Snacks und das Gebäck frisch sind und das auf deren Qualität besonders geachtet wird. Es sollen zudem verschiedenen Kaffeesorten und ein große Teeauswahl angeboten werden.

Welche Partnerschaften sind zur vollen Realisierung des Nutzens für die Zielgruppen erforderlich?

Um diesen Kundennutzen voll realisieren zu können, muss das Personal gut ausgebildet, motiviert und freundlich sein. Kooperationen mit Großhändlern sind sinnvoll, um bessere Konditionen aushandeln zu können.

Welcher Zusatznutzen entsteht durch Ihr Angebot?

Der Zusatznutzen der angebotenen Leistung besteht in... .

Welche Konkurrenzprodukte existieren bereits oder sind in der Entwicklung?

Im Umkreis vom ...km um das Stadtzentrum befinden sich … weitere Cafés. Von den Angeboten dieser Konkurrenten wird sich der Leistungsumfang der zu gründende Unternehmung deutlich abheben, weil... .

Wo liegen Ihre absoluten und relativen Wettbewerbsvorteile?  
(Absolute Wettbewerbsvorteile sind solche Eigenschaften, über die nur Sie verfügen bzw. in denen Sie deutlich besser sind als Ihre Konkurrenten. Relative Wettbewerbsvorteile sind Eigenschaften, über die sowohl Sie als auch Ihre Konkurrenten verfügen, in denen Sie jedoch besser sind.)

Unsere absoluten Wettbewerbsvorteile liegen... . Durch gezielte Marketingaktivitäten im Bereich... soll die Wahrnehmung dieser absoluten Wettbewerbsvorteile durch unsere (potenziellen) Kunden gezielt gefördert werden, sodass diese als Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens gesehen werden.

Die relativen Wettbewerbsvorteile sind... . Deren Erhalt sollen durch Aktivitäten, wie ... gesichert werden.

Wurden Aktivitäten zur stetigen Weiterentwicklung Ihres Leistungsangebots geplant?

Neben qualitativ hochwertigen Leistungen, welche für die Kunden angeboten werden sollen, sind die stetige Weiterentwicklung des Leistungsangebots und die schnelle Reaktion auf neue Trends und Entwicklungen auf diesem Dienstleistungssegment entscheidend für den langfristigen Unternehmenserfolg. Der Leistungsumfang beschränkt sich zunächst das Anbieten von Kaffee und einer kleinen Auswahl an selbstgebackenen Kuchen. Mit der Beschäftigung weiterer Mitarbeiter soll dann auch… , wodurch der Umsatz gesteigert wird.

Wurde die juristische Zulässigkeit Ihres Angebots sichergestellt?

Für die Eröffnung eines Cafés ist die Genehmigung nach dem Gaststättengesetz erforderlich, jedenfalls, wenn alkoholische Getränke ausgeschenkt werden, andernfalls bedarf es keiner Genehmigung.

# **4. Branchenanalyse**

Eine hohe Wertsteigerung des Unternehmens ist nur bei einem großen Marktpotenzial zu erwarten. Es gilt, dieses Potenzial durch eine Analyse von Branche und Markt zu ermitteln. Für Kapitalgeber reicht die alleinige Nennung der Zahlen nicht aus.

Es werden Informationen zu jenen Faktoren verlangt, die Nachfrage und Absatzstrategie beeinflussen, damit die Realisierbarkeit der Unternehmensziele geprüft und das Risiko besser abgeschätzt werden kann. Machen Sie also transparent, wie Sie zu Ihrem Ergebnis kommen.

Geben Sie einen Überblick über die Branche, der Ihr Unternehmen zugehören wird. Schildern Sie dazu, welche Haupteinflussfaktoren auf die Branche wirken. Beschreiben Sie zunächst den Status quo und – darauf aufbauend – die erwarteten Trends. Verdeutlichen Sie, wodurch die Entwicklung beeinflusst wird (z.B. neue Technologien, gesetzgeberische Initiativen) und welche Relevanz diese Faktoren für Ihre Unternehmung haben.

Ihre Ausführungen sollten Angaben zu Marktgröße (Absatz und Umsatz), branchentypischen Renditen, zur Rolle von Innovationen und Eintrittsbarrieren, Mitbewerbern, Zulieferern sowie Zielgruppen und Vertriebswegen enthalten.

## 

## **4.1 Branchenübersicht**

Geben Sie hier einen Überblick über die wichtigsten Eckdaten, die aktuelle Situation und zukünftige Entwicklung der betreffenden Branche. Welche branchentypischen Besonderheiten existieren.

*Bitte gehen Sie auf diese Fragen ein:*

Wie groß ist der Gesamtabsatz und Gesamtumsatz in Ihrer Branche?

Der Markt für Cafés wird mit 1,8 Mrd. € beziffert Es befinden sich zurzeit 10300 Konkurrenten auf dem Markt.

Wie ist der momentane Trend?

Im Laufe der letzten Jahrzehnte hat sich der Trend weg vom klassischen Bild eines ortsansässigen Cafés hin zu sogenannten „Ketten“ wie Starbucks-Coffee, die eher auf den Trend „Coffee to go“ abzielen, entwickelt.

Wie verläuft die Preisentwicklung?

Bedingt durch die aktuell angespannte wirtschaftliche Lage sind die Menschen nicht mehr bereit viel für Gebäck und warme Getränke zu bezahlen. Dies führt zu einem geringeren Gewinn.

Welche Rolle spielen Innovation und technologischer Fortschritt?

Innovationen und technologischer Fortschritt spielen im Dienstleistungsgewerbe eine untergeordnete Rolle, da bei der individuellen Leistungserstellung die Effizienz hauptsächlich durch die Mitarbeitermotivation und -qualifikation bzw. durch ein qualitativ hochwertiges Angebot von Gebäck und warmen Getränken beeinflusst wird.

Wie entwickelt sich bzw. wie dynamisch verändert sich Ihre Branche?

Der Markt konzentriert sich durch starken Konkurrenzdruck.

## **4.2 Kunden- und Zielgruppen sowie Marktsegmente**

Der Branchen- und Marktanalyse schließen Sie die Bestimmung Ihrer Zielgruppen und des von Ihnen geplanten Markterfolgs (Absatz, Umsatz, Marktanteil und Gewinn) an.

*Die entscheidenden Fragen sind:*

Wie segmentieren Sie den Markt? (z.B. nach Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf, Einkaufsverhalten, Privat- oder Geschäftskunden)

Der Markt lässt sich wie folgt segmentieren:

* …

Die Segmentierungskriterien können Sie frei wählen, solange Sie sicherstellen, dass erstens die Anzahl der Kunden in jedem Segment und deren Verhalten bestimmbar und diese zweitens mit derselben Absatzstrategie erreichbar sind. Als Kriterien werden häufig Kundennutzen, Kaufverhalten oder Regionen verwendet.

Ermitteln Sie für jedes Segment den potenziellen Umsatz in einem von Ihnen festzulegenden Zeitraum. Berücksichtigen Sie dabei Ihre Absatzstrategie und das Verhalten der Wettbewerber. Je nach Branche sollten Sie auch einen Preisverfall einkalkulieren.

Bei der Auswahl Ihrer Zielgruppen sollten Sie auf jeden Fall den Standort Ihres Geschäftes berücksichtigen bzw. diesen nach der gewünschten Zielgruppe ausrichten.

Welche Kundenbeispiele können Sie anführen? Haben Sie bereits Referenzkunden? Wenn ja, welche?

Zu meinen Referenzkunden zählen... . Hier wurden bereits folgende Leistungen erbracht... .

Welches (Absatz-)Volumen besitzen die einzelnen Segmente heute und zukünftig?

Das aktuelle Marktvolumen beträgt rund 27,4 Mrd. €.

Welchen Absatz, Umsatz und Gewinn erwarten Sie in den ersten fünf Jahren (Schätzung)?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Privatkunden** | **Jahr 1** | **Jahr 2** | **Jahr 3** | **Jahr 4** | **Jahr 5** |
| Anzahl Aufträge | 1000 | 2000 | 3000 | 2000 | 2000 |
| Durchschnittlicher Umsatz pro Auftrag | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| **Gesamtumsatz** | 20000 | 40000 | 60000 | 40000 | 40000 |
|  |  |  |  |  |  |

Welche Einflussfaktoren spielen bei der mittel- und langfristigen Entwicklung des Marktes eine Rolle?

Wesentliche Einflussfaktoren sind die Anzahl an Konkurrenten auf dem lokalen Markt und die Preise der angebotenen Produkte.

## **4.3 Wettbewerbsanalyse**

Erfassen Sie schließlich noch die Stärken und Schwächen Ihrer Mitbewerber. Bewerten Sie dazu Ihre wichtigen (potenziellen) Mitbewerber nach gleichen Kriterien, z.B. Umsatz (Preisgestaltung), Wachstum, Marktanteil, Kostenposition.

Vermeiden Sie im Interesse der Überschaubarkeit einen zu hohen Detailgrad. Nehmen Sie Ihr eigenes Unternehmen in diese Bewertung mit auf und leiten Sie durch einen Vergleich ab, wie nachhaltig Ihr Wettbewerbsvorteil sein wird.

*Relevante Fragen hierzu:*

Wer sind Ihre Konkurrenten?

Als Hauptkonkurrenten wurde das Café „ á la Mama“... und das Café „ Vive la France“ identifiziert.

Welche wichtigen Mitbewerber bieten vergleichbare Produkte/Dienstleistungen an?

Beide Konkurrenten bieten einen ähnlichen Leistungsumfang an, wobei sich das Café bei „á la Mama“ auf italienische Spezialitäten fokussiert hat und das „Vive la France“ auf … .

Welche Zielgruppen sprechen die Mitbewerber an?

Beide Cafés sprechen alle Zielgruppen von 20 – 65 Jahren an, unabhängig vom Geschlecht.

Wie unterscheidet sich Ihr Angebot von dem der Mitbewerber?

Das zu gründende Unternehmen wird sich auf Servicedienstleistungen rund das Anbieten von Gebäck, kleinen Snacks und warmen Getränken fokussieren.

Welche strategischen Mittel werden eingesetzt, um Ihr Alleinstellungsmerkmal und Ihren Marktanteil gegenüber der Konkurrenz zu verteidigen?

Zur langfristigen Etablierung des Unternehmens auf dem Markt sollen auf Kundenbindungsstrategien und ein umfangreiches Kostenkonzept zurückgegriffen werden. Kernelement ist der Vor-Ort-Service für Kunden.

# **5. Vertriebsplanung und Marketing**

Im Marketingkonzept legen Sie dar, wie Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung verbreiten wollen. Der Vertrieb und alle Maßnahmen, die Sie zur Ausschöpfung der identifizierten Marktpotenziale Ihres Unternehmens ergreifen wollen, werden hier näher beleuchtet. Messen Sie diesen Themen eine hohe Bedeutung bei und unterschätzen Sie nicht den Arbeitsaufwand.

Im Detail sollen Sie überzeugend Ihre Strategie für den Markteintritt, das Absatzkonzept und die geplanten Maßnahmen zur Absatzförderung darstellen.

## **5.1 Markteintrittsstrategie**

Neue Unternehmen müssen ihr Produkt oder ihre Dienstleistung schrittweise in den Markt einführen. Erfahrungen zeigen, dass aufwändige Kampagnen dabei oft weniger erfolgversprechend sind als eine gezielte Einführung über Referenzen. Versuchen Sie deshalb, Unternehmen für Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung zu gewinnen, die als renommiert in der Branche gelten.

*Die wichtigen Fragen lauten hier:*

Welche Schritte planen Sie zur Einführung Ihres Produkts/Dienstleistungsangebots?

Vor Eröffnung des Cafés werden die Einwohner im Umkreis von ...km über einen kreativ gestalteten Werbeflyer und geschaltete Anzeigen in regionalen Zeitungen und über das Internet informiert.

Welche Angebote wollen Sie zuerst auf den Markt bringen?

Zunächst sollen günstige Einstiegsangebote offeriert werden.

## **5.2 Absatzkonzept**

Zeigen Sie auf, wie Sie sich den Aufbau Ihres Vertriebs vorstellen; erläutern Sie Anforderungen an die Anzahl, Qualifikation und Motivation Ihrer Vertriebsmitarbeiter. Müssen Sie vielleicht zu Beginn auf Handelsvertreter zurückgreifen, weil Ihre Produkte sehr teuer sind und eine intensive Betreuung der Kunden angebracht ist?

Stellen Sie auch Zukunftsbetrachtungen an und überlegen Sie, ob Sie mit steigender Komplexität Ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen zur angemessenen Beantwortung von Kundenanfragen nicht eigenes Entwicklungspersonal „an die Front“ schicken wollen. Sollten Sie billige Produkte in großer Stückzahl anbieten, prüfen Sie die Möglichkeit des Vertriebs über Großhandelsbetriebe.

Zur Entwicklung des Absatzkonzepts gehört auch eine angemessene Preisgestaltung. Bei der Preisfestlegung sollten Sie sich an den Preisen vergleichbarer oder derzeitig verwendeter Produkte oder Dienstleistungen orientieren. Schätzen Sie ab, worin der Mehrwert Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung liegt und wie überzeugend Sie diesen Mehrwert den Entscheidungsträgern Ihrer Kunden deutlich machen können. Berücksichtigen Sie, welche zusätzlichen Kosten evtl. mit der Nutzung Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung auf Ihre Kunden zukommen. Sollten Sie Handelsbetriebe einschalten, berechnen Sie deren Handelsspanne. Prüfen Sie zuletzt, ob und wie Sie mit dem erzielbaren Preis kostendeckend arbeiten können.

*Die Fragen hierzu sind:*

Wie sieht der typische Prozess eines Produktverkaufs/Dienstleistungsabsatzes aus?

Der Kunde bestellt nach Belieben Speisen und Getränke die auf der Speisekarte zu finden sind. Die Bestellung wird durch das Servicepersonal aufgenommen und durchgeführt.

Hier sollten Sie definieren, welche Zeiten der Leistungserbringung und welchen Service Sie anbieten wollen.

Die durchschnittlichen Verkaufszeiten richten sich nach den gesetzlich zulässigen Öffnungszeiten für Gastronomie.

Da Sie die Aufträge nur in direktem Kundenkontakt annehmen können, ist die persönliche Interaktion mit dem Kunden im Vorfeld der Leistungserstellung unabdingbar. Welchen Endverkaufspreis sollen Ihre Produkte/Dienstleistungen erzielen?

Die Preise für die Dienstleistung sollten moderat sein. Die Stundensätze für die reine Arbeitszeit werden dabei jedoch einheitlich mit ... €/Stunde berechnet.

Welchen Absatz wollen Sie erreichen?

Pro Monat sollen … Speisen und Getränke verkauft werden.

Welche Strategie verfolgen Sie mit der Preisgestaltung?

Die Preisgestaltung soll grundsätzlich die Wertigkeit der erbrachten Leistung und das Premium-Image des Unternehmens unterstreichen. Dabei wird sich jedoch insbesondere am marktüblichen Preisniveau orientiert und gemäß der Preissensibilität der Kunden agiert.

Welchen Standort wählen Sie für Ihr Unternehmen?

Der Standort des zu gründenden Unternehmens wird in zentraler Innenstadtlage in direkter räumlicher Nähe zu Einkaufszentren und beliebten Geschäften

*Falls Sie bereits einen festen Kundenkreis haben, können Sie Ihr Geschäft auch an Ihrer Privatadresse in der eigenen Wohnung betreiben. Dies hat den Vorteil, dass zusätzliche Kosten für Miete und Versicherungen etc. vermieden werden.*

*Der Standort eines Cafés sollte zentral im Innenstadtbereich oder in der Nähe Ihrer primären Zielgruppe liegen (z.B. Bürokomplexe). Zudem empfiehlt sich die Ansiedlung in der Nähe. Passt das Erscheinungsbild zu Ihrem gewünschten Image? Sind ausreichend Präsentationsflächen vorhanden? Ist Ihr Geschäft ohne große Barrieren, wie Treppen etc. zu erreichen? Ist ausreichend Platz für die ansprechende Platzierung und Positionierung des Produktes vorhanden?*

Warum haben Sie sich für diesen Standort entschieden?

Dieser Standort hat den Vorteil, dass potenzielle Kunden den Werbeaushang und somit das Unternehmen regelmäßig wahrnehmen und somit von der Existenz der angebotenen Dienstleistung wissen.

Welche Nachteile hat der Standort?

Wesentlicher Nachteil dieses Standorts sind die hohen Mietkosten, die sich auf ... €/Monat belaufen.

Wie können Sie diese Nachteile ausgleichen?

Durch günstige Angebote, regelmäßig wechselnde Tageskarten und günstige Angebote für spezielle Zielgruppen (Studentenrabatt) .

## **5.3 Werbung**

Stellen Sie kurz dar, wie Sie Ihre Zielgruppen auf Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung aufmerksam machen wollen. Streben Sie dabei einen hohen Wiedererkennungseffekt an – oder besser die spontane Verbindung Ihres Produkts bzw. Ihrer Dienstleistung mit dem Nutzen für die Kunden. Abhängig von der Art und dem Preis Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung werden Sie zwischen verschiedenen verkaufsfördernden Maßnahmen wählen wie z. B. Anzeigen, Pressemitteilungen oder Messeständen.

Durch kreative und professionell gestaltete Werbung geben Sie Ihrem Unternehmen ein Profil und heben sich so von Ihren Mitbewerbern ab. Generell empfiehlt sich die Bewerbung per Anzeige in Branchenbüchern oder regelmäßig in lokalen Printmedien. Auch die zielgerichtete Briefkastenwerbung bzw. das Verteilen von Handzetteln kann Ihre Bekanntheit steigern.

*Zentrale Fragen sind hierbei:*

Welche Zielgruppen wollen Sie mit welchen Kommunikationsmitteln erreichen?

Der Kunde muss zunächst über verschiedene Werbemittel auf das Café aufmerksam gemacht werden. Es bieten sich Flyer und Anzeigenwerbung an. Ist das Café bekannt, wird der Bekanntheitsgrad durch Mund-zu-Mund Propaganda gesteigert.

Wie intensiv wollen Sie die verschiedenen Werbemittel einsetzen?

Der als Werbemittel eingesetzte Flyer und die Anzeigenwerbung erfolgen einmal im Monat.

Welche Kosten haben Sie für Werbemaßnahmen eingeplant? Haben Sie womöglich bereits Kostenvoranschläge eingeholt, welche Ihre Zahlen bekräftigen?

Folgende Kosten entstehen dabei für die einzelnen Werbemaßnahmen: ... .

Welche Vertriebs- und Marktkosten entstehen pro Verkaufsvorgang und für die gesamte Gründung?

Die gesamten Marketingkosten für den Gründungsvorgang belaufen sich auf ... €. Bei einem Absatz von ... Aufträgen pro Jahr und jährlichen Werbekosten von ... € ergeben sich durchschnittliche Werbekosten von ... €.

# **6. Geschäftsführung und Personalplanung**

Kapitalgeber wenden sich dem Thema Geschäftsführung und Personal oft gleich nach der Lektüre der Executive Summary zu. Denn sie wollen wissen, ob in dem Managementteam das Know-how für ein aussichtsreiches Unternehmen vorhanden ist.

Gehen Sie deshalb sorgfältig auf das Thema Geschäftsführung und Schlüsselpositionen ein. Heben Sie in der Darstellung der Qualifikation der Geschäftsführung (das sind in der Regel Sie selbst) diejenigen Aspekte hervor, die für die Umsetzung Ihres Vorhabens von Bedeutung sind. Berufliche Erfahrung und bereits erzielte Erfolge zählen mehr als akademische Grade. Stellen Sie dar, mit welchen Personen die Schlüsselpositionen im Unternehmen besetzt werden. Stellen Sie ferner dar, wie die Verantwortlichkeiten im Unternehmen aufgeteilt sind und geben Sie an, für welche Positionen Sie noch Verstärkung einplanen. Sollten Schlüsselpositionen unerfahrenen Personen anvertraut werden, begründen Sie Ihre Entscheidung ausführlich.

Nobody is perfect! Haben Sie deshalb keine Scheu, auch Ihre wichtigsten Berater zu nennen. Niemand bringt von Haus aus alle für eine Unternehmensgründung notwendigen Qualifikationen und Erfahrungen mit. Die maßvolle Einbeziehung von externen Profis, z.B. aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Public Relations oder Unternehmensberatung, zeugt von Professionalität und „beruhigt“ Kapitalgeber. Infos finden Sie hier unter: [www.existenzgründercoaching.eu](http://www.existenzgründercoaching.eu).

Auch die geplante Vergütung des Managements sollten Sie offen legen. Achten Sie darauf, dass Sie die branchenüblichen Gehälter nicht überschreiten. Erwägen Sie auch die Zahlung einer leistungsabhängigen Vergütung, die an die Erfüllung von Meilensteinen, Umsatz- oder Ergebniszielen gekoppelt ist und die Kapitalgeber zuversichtlich stimmt, dass die gesetzten Ziele mit dem nötigen Elan verfolgt werden. Wenn Sie selbst die Geschäftsführung übernehmen, sollten Sie hier Ihre eigenen Lebenshaltungskosten einfügen, die mit in die Personalkosten einfließen.

Erstellen Sie eine detaillierte Personalplanung für die ersten fünf Geschäftsjahre Ihres Unternehmens. Beachten Sie bei Ihrer Planung ausreichende Personalkapazitäten und eventuell zu beziehende Fremdleistungen sowie Aushilfskräfte und freie Mitarbeiter. Versehen Sie Ihre Personalplanung mit Kostengrößen, um die gesamten Personalkosten (Lohn- und Lohnnebenkosten) für Ihre Gewinn- und Verlustrechnung zu ermitteln.

*Folgende Fragen sollten dabei Beachtung finden:*

Wie ist der berufliche Werdegang der Geschäftsführung und ggf. der Schlüsselpersonen im Unternehmen (Ausbildung, Berufstätigkeit etc.)?

Nach dem Abschluss der Schulausbildung im Jahr... .

Welche beruflichen Erfolge wurden erzielt?

Die zentralen beruflichen Erfolge sind... .

Welche Erfahrungen und Fähigkeiten bezüglich des Geschäftsvorhabens besitzt das Team?

Das Gründungsteam verfügt über langjährige Berufs- und Branchenerfahrung. Die Fähigkeiten zur selbständigen Betätigung als Servicekraft wurden folgendermaßen erworben: … .

Wurde bereits im Gründerteam zusammengearbeitet? Mit welchem Erfolg?

Das Gründerteam hat bereits in den Jahren ... mehrere Aufträge erfolgreich umgesetzt. Dazu zählen... .

Wie ist die Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen geplant?

Die Geschäftsführung im zu gründenden Unternehmen übernimmt ... . Im operativen Geschäft sind tätig: ... .

Wie sind die internen Schnittstellen zwischen den Bereichen und Funktionen im Unternehmen definiert? (z.B. Marketing, Vertrieb, Finanzen)

Es bestehen folgende Schnittstellen zwischen den einzelnen betrieblichen Funktionen: ... .

Legen Sie ggf. ein Organigramm bei und ergänzen Sie dieses mit den Angaben zu den einzelnen Führungspersonen. (Alter, Firmenzugehörigkeit, Qualifikation, Ausbildung)

Welchen kalkulatorischen Unternehmerlohn wollen Sie erzielen?

Der geplante monatliche Unternehmerlohn beträgt ... €. Die Berechnung kann in Tabelle ... eingesehen werden.

Welches Vergütungsmodell existiert für das Gründerteam?

Innerhalb des Gründerteams wurde folgendes Vergütungsmodell vereinbart: ... .

Welchen Personalbedarf und welche Personalkosten erwarten Sie in den einzelnen Bereichen Ihres Unternehmens in den nächsten fünf Geschäftsjahren?

Der Personalbedarf mit den zugehörigen Personalkosten wurde für die ersten fünf Jahre der Geschäftstätigkeit geplant und kann der Tabelle zur Personalplanung entnommen werden.

*Etwa zwei Drittel der Cafés beschäftigen nur ein bis zwei Angestellte. Die Anstellung von festem Personal wird zu Beginn Ihrer selbständigen Tätigkeit kaum möglich sein. Ab einer gewissen Größenordnung und Regelmäßigkeit von Aufträgen wird eine dauerhafte Personalverstärkung notwendig werden. Für Aushilfskräfte stehen die Modelle der „geringfügigen Beschäftigung“ (bis 400 € im Monat) und die „kurzfristige Beschäftigung“ zur Verfügung. Hierzu können Sie sich bei Kammern und Krankenkassen umfassend informieren.*

Wann bzw. in welchen zeitlichen Abständen wollen Sie wie viele Mitarbeiter einstellen?

Im ersten Jahr der Geschäftstätigkeit werden … Mitarbeiter beschäftigt. Mit der geplanten Leistungserweiterung bzgl. des Leistungsangebotes des Cafés können weitere ... Mitarbeiter beschäftigt werden. Kurzzeitige Auftragsspitzen werden durch die kurzfristige bzw. geringfügige Beschäftigung von Aushilfen abgedeckt.

Welche Qualifikationen sollten Ihre Mitarbeiter haben?

Mitarbeiter des Cafés sollten freundlich, kommunikativ und aufgeschlossen sein. Darüber hinaus verfügen sie optimaler Weise über Fremdsprachenkenntnisse und eine abgeschlossene Berufsausbildung.

Welche Schulungsmaßnahmen sehen Sie für Ihre Mitarbeiter vor?

Für neue Mitarbeiter erfolgt eine umfassende Einführung und Schulung im Umgang mit den Gästen. Weiterhin werden jährlich regelmäßig Seminare und Messen besucht, damit die Mitarbeiter stets über aktuelle Branchentrends und Entwicklungen informiert sind.

**Kalkulatorischer Unternehmerlohn**



**Personalplanung**

# **7. Rechtsform**

Die Rechtsform stellt die rechtliche Basis Ihrer Unternehmung dar, daher sollte deren Wahl gründlich überlegt sein. Hier empfiehlt es sich in jedem Fall, kompetente Beratung in Anspruch zu nehmen, da spätere Änderungen kostspielig sind. Jede Rechtsform hat Vor- und Nachteile, eine perfekte Form für Ihr Unternehmen gibt es nicht. Begründen Sie ausführlich Ihre Wahl in Bezug auf Kapitalbeschaffung, Geschäftsrisiken, Haftung, steuerrechtliche Implikationen und Gründungskosten. Im Falle des Einbezugs von Partnern, sollten Aufgaben, Funktionen und Entscheidungsbefugnisse dargelegt werden.

*Hier sollten Sie folgende Fragen klären:*

Für welche Rechtsform haben Sie sich entschieden? Aus welchen Gründen?

Das Unternehmen wird in der Rechtsform einer … (GmbH, e.K., Einzelunternehmen, GbR…) gegründet. Ausschlaggebend für die Wahl dieser Rechtsform war … .

Welche Gesellschafterstruktur planen Sie und wie verteilen Sie die Gesellschaftsanteile? (Bitte gehen Sie hier auf die Verteilung der Gesellschaftsanteile ein, falls Sie Ihr Unternehmen zu mehreren Personen gründen wollen)

Die Gesellschafterstruktur ist so geplant, dass ... . Die Gesellschaftsanteile werden wie folgt verteilt… .

Berücksichtigt die Rechtsform die Interessen der Gesellschafter?

Bei der geplanten Rechtsform werden insbesondere die verschiedenen Interessen der Gesellschafter berücksichtigt. Dies ist der Fall, da... .

# **8. Finanzplanung**

Hier überprüfen Sie, ob Ihr Geschäftskonzept finanzierbar und rentabel ist. Dazu müssen die Ergebnisse aus allen vorhergehenden Kapiteln zusammengetragen und konsolidiert werden.

Die Gewinn- und Verlustrechnung zeigt die zu erwartende Wertsteigerung. Dreh- und Angelpunkt der Fünf-Jahres-Planung ist die Liquiditätsplanung, aus der sich der Finanzbedarf ergibt. Bevor diese Planungen aufgestellt werden können, sollten Sie sich Gedanken über die Investitions- und Abschreibungsplanung gemacht haben.

## **8.1 Investitions- und Abschreibungsplanung**

In der Investitions- und Abschreibungsplanung erfassen Sie alle aktivierungsfähigen Investitionen und die jeweils darauf entfallenden Abschreibungen. Die Höhe der Abschreibungen hängt von der geplanten Nutzungsdauer eines Vermögensgegenstands ab. Üblicherweise ist ein Vermögensgegenstand in 3 bis 10 Jahren bei gleichen Jahresbeträgen vollständig abgeschrieben (lineare Abschreibung). Zur Bestimmung der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer verwenden Sie die AfA-Tabellen des Bundesfinanzministeriums:

<http://www.bundesfinanzministerium.de/nn_53848/sid_DA352829D7BE0DB3D0D99050A2947549/DE/BMF__Startseite/Service/Downloads/Abt__IV/047,property=publicationFile.zip> (Stand: 01.08.2010)

Die Investitionen sind in der Liquiditätsplanung zu berücksichtigen, die Höhe der jährlichen Abschreibungen insgesamt ist in der Gewinn- und Verlustrechnung zu erfassen.

*Die relevanten Fragen lauten:*

Wie viel Sachkapital ist erforderlich, um erste Umsätze zu erzielen? (falls Sie genaue Werte besitzen, ergänzen Sie diese bitte)

Für die Gründung ist ein erhebliches Kapital notwendig, bedingt durch Anmietkosten von großen Räumen und Ein**r**ichtung. Ferner bedarf es… .

Wie sieht Ihre Investitionsplanung kurzfristig und für die nächsten fünf Jahre aus?

Zum Betrieb eines Cafés werden … benötigt. Weiterhin werden ein ... sowie ein... benötigt. Nach Erzielung der ersten Umsätze ist zudem die Investition in einen ... geplant, um ein breiteres Leistungsspektrum anbieten zu können.

Liegen Ihnen Kostenvoranschläge vor, um Ihre Investitionsplanung zu belegen?

Es liegen bereits Kostenvoranschläge für … vor. Zudem sind die Kosten für … und … aus den Katalogen der Firma … ersichtlich. Die Kosten werden in der Investitionsplanung dargestellt werden.

Welche großen Investitionen werden in Zukunft anfallen?

Die nächst größeren Investitionen sind ... .

Wann und in welchem Umfang werden diese Investitionen auftreten?

Diese werden im Jahr ... erforderlich und haben einen Umfang von ... €.

Wie hoch sind die aus der jeweiligen Investition entstehenden jährlichen Abschreibungen?  
(Zur Berechnung der Abschreibungen beachten Sie bitte die Anmerkungen zu Anfang dieses Kapitels)

Die Abschreibung der Vermögensgegenstände wie z.B. die Einrichtung erfolgt über … Jahre. Zudem erfolgen noch Abschreibungen auf … und auf … . Die genauen Daten sind im Abschreibungsplan ersichtlich.

**Investitionsplan**

****

**Abschreibungsplan**



## **8.2 Gewinn- und Verlustrechnung**

Kapitalgeber müssen abschätzen können, wie viel am Ende eines Jahres „unter dem Strich übrig bleibt”. Dabei hilft Ihnen die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV).

Im Gegensatz zur späteren Liquiditätsplanung (=Planung der Barmittel) steht bei der GuV die Frage im Vordergrund, ob ein Vorgang zur Mehrung (=Ertrag) oder Minderung (=Aufwand) des Reinvermögens (darunter versteht man die Summe aller Vermögensgegenstände minus Schulden) Ihres Unternehmens führt.

Gehen Sie Ihren gesamten Businessplan durch und entscheiden Sie, ob und in welcher Höhe sich die von Ihnen getroffenen Annahmen in Aufwendungen und Erträgen niederschlagen.

Sind Sie über die genaue Höhe der anfallenden Aufwendungen im Zweifel, so holen Sie Kostenvoranschläge ein. Vergessen Sie nicht, die Kosten Ihrer privaten Lebensführung abzudecken. Im Fall einer GmbH setzen Sie hierfür z. B. ein Gehalt als Geschäftsführer an.

Geben Sie die in der Investitions- und Abschreibungsplanung ermittelten Abschreibungen an. Die Investitionsausgabe selbst, d. h. der Kaufpreis der Anlage, wird nicht in der GuV erfasst, weil diese Auszahlung nicht zu einer Änderung des Reinvermögens Ihres Unternehmens führt.

Unter die Position Materialaufwand fallen alle Aufwendungen für bezogene Waren und Leistungen; unter dem Posten Personalaufwand werden die in der Personalplanung ermittelten Löhne und Gehälter mit Sozialabgaben und Steuern subsumiert.

Die Position Sonstige betriebliche Aufwendungen ist hier zur Vereinfachung ein Sammelposten u. a. für Mieten, Versicherungen, Bürobedarf, Porto, Werbung und Rechtsberatung. Beachten Sie bitte bei der Zuordnung einzelner Erträge und Aufwendungen unbedingt die gesetzlichen Vorschriften! (§ 275 HGB)

Bilden Sie abschließend die Differenz aller Erträge und Aufwendungen eines Geschäftsjahres und ermitteln Sie den Jahresüberschuss oder Jahresfehlbetrag. Sie erhalten damit einen Überblick über das Geschäftsergebnis, jedoch keinen verlässlichen Einblick in den Barmittelbestand – hierzu dient die Liquiditätsplanung.

Verkaufen Sie beispielsweise Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung im laufenden Geschäftsjahr und erfolgt die Bezahlung erst im Folgejahr, müssen Sie den Ertrag aus dem Verkauf angeben, obwohl noch kein Geld in Ihre Kasse geflossen ist. Mit Aufwendungen verhält es sich ähnlich.

Für die Gewinn- und Verlustrechnung gelten grundsätzlich jährliche Planungsintervalle. Die GuV sollte zur Verbesserung der Planungssicherheit für das erste Jahr monatlich erfolgen, für das zweite und dritte Jahr vierteljährlich, für das vierte und fünfte Jahr halbjährlich.

Sollten Sie keinerlei Erfahrungen in der Finanz- und Liquiditätsplanung mitbringen, empfiehlt es sich, Unternehmensberater um Rat zu fragen. Beachten Sie, dass die meisten Geschäftsvorhaben an einer mangelhaften Finanz- und Liquiditätsplanung scheitern. Am sinnvollsten ist es, jemanden mit entsprechenden Kenntnissen auf diesem Gebiet in Ihr Team aufzunehmen! Infos finden Sie hier unter: [www.existenzgründercoaching.eu](http://www.existenzgründercoaching.eu).

*Diese Fragen sind in diesem Abschnitt zu beantworten:*

Wie hoch schätzen Sie den Umsatz für die nächsten fünf Jahre?

Es wird im ersten Jahr mit einem Umsatz von … € gerechnet. Dieser Schätzung liegen die im Folgenden erläuterten Annahmen zu Grunde.

Es wird von einer monatlichen Kundenzahl von … und einem durchschnittlichen Umsatz pro Person von … € gerechnet. Zudem wird mit einer kontinuierlichen Steigerung der Kundenanzahl innerhalb des ersten Jahres durch die Steigerung des Bekanntheitsgrades gerechnet.

Im zweiten Jahr wird von einem monatlichem Umsatz von ... € ausgegangen, was einen Gesamtjahresumsatz von … € ausmacht. Vom zweiten Jahr bis zum fünften Jahr wird noch einmal von einer jährlichen Umsatzsteigerung von … % ausgegangen.

Wie hoch schätzen Sie die Kosten für die nächsten fünf Jahre?

Im ersten Jahr wird von Kosten in Höhe von … € ausgegangen. Durch die Steigerung der Kundenzahl werden die Kosten zum Ende des Jahres im Vergleich zum Anfang des Jahres leicht steigen.  
Innerhalb der nächsten … Jahre wird von einer Steigerung der Kosten um … % aufgrund neuer Investitionen, z.B. zusätzlicher Stühle und Tische, oder der Anstellung weiterer Mitarbeiter ausgegangen.

Wie hoch schätzen Sie den Gewinn für die nächsten fünf Jahre?

Kumuliert man die Erlöse und Kosten, wird im ersten Jahr ca. ein Gewinn/Verlust von … € entstehen. Im zweiten Jahr wird ein Gewinn/Verlust von … € generiert werden. Die Gewinne im dritten Jahr betragen … €, im vierten Jahr … € und im fünften Jahr … €.

Die genauen Informationen über die Erlöse, Kosten und daraus resultierenden Gewinne können der Plan-Gewinn- und Verlustrechnung entnommen werden.

In welcher Periode bzw. mit welchem Absatz/Umsatz erreichen Sie die Gewinnschwelle?

Die Gewinnschwelle wird laut Kalkulation in der … Periode erreicht. Dazu ist eine Umsatz von … € nötig.

**Plan-GuV**



## **8.3. Liquiditäts- und Finanzierungsplanung**

Aus der Liquiditätsplanung geht hervor, wie viel Kapital zu welchem Zeitpunkt benötigt wird. Jedoch nicht, aus welchen Quellen es stammt. Hier gilt es, die einzelnen Finanzierungsposten geeigneten und bereitwilligen Kapitalgebern zuzuordnen. Zu den Finanzierungsposten zählen Kosten für Entwicklung, Investitionen, Anlauf der Produktion und Aufbau des Lagers oder Erstellung der Dienstleistung bis hin zur Liquiditätsreserve.

Wählen Sie aus der Vielzahl der Finanzierungsquellen (Banken, Beteiligungsgesellschaften, öffentliche Institutionen und Existenzförderprogramme, Unternehmen, Privatpersonen, eigenes Kapital etc.) die „richtige Mischung” für Ihr Unternehmen aus.

Sie haben die Wahl zwischen ganz unterschiedlichen Finanzierungsmöglichkeiten.

Ihren kurzfristigen Finanzbedarf können Sie über Kontokorrent- oder Lieferantenkredite decken. Für die langfristige Finanzierung eignen sich nichthaftende und haftende Finanzmittel.

Nichthaftende Mittel sind öffentliche Mittel, Bankdarlehen und Privatdarlehen. Zu den haftenden Mitteln zählen Bareinlagen, Sacheinlagen, Beteiligungen (auch am stimmberechtigten Kapital) und Eigenkapitalhilfen (z.B. ERP-Eigenkapitalhilfe).

Sollten Sie sich zur Vergabe von Unternehmensbeteiligungen entschließen, bedenken Sie, dass es Ihr Ziel sein muss, möglichst wenig stimmberechtigtes Kapital möglichst teuer zu verkaufen.

*Die zentralen Fragen lauten:*

Wie hoch ist der sich aus der Liquiditätsplanung ergebende Finanzbedarf Ihres Unternehmens?

Nach dem aufgestellten Liquiditätsplan beträgt der Finanzbedarf des Unternehmens … im ersten Jahr … €. Im folgenden Jahr beträgt der Finanzbedarf … €.

Wie hoch schätzen Sie di1e monatlichen Einzahlungen? (verteilt auf fünf Jahre)

Den Prognosen folgend rechnen wir im Jahr 1 mit monatlichen Einzahlungen von ... €. Im Folgenden Jahr wird mit Einzahlungen von … € gerechnet.

Wie hoch schätzen Sie die monatlichen Auszahlungen? (Material, Personal, Miete u.a.)

Die monatlichen Kosten betragen laut Kalkulation im ersten Jahr … €. Nach dem ersten Jahr wird von erhöhten/niedrigeren Kosten in Höhe von … € ausgegangen.

Wie hoch schätzen Sie die Investitionskosten? (verteilt auf die ersten zwölf Monate)

Die Investitionskosten, welche insgesamt … € betragen, verteilen sich wie folgt auf die ersten zwölf Monate: ... .

Wie hoch schätzen Sie den monatlichen Kapitaldienst? (Tilgung und Zinszahlung)

Auf Grundlage der monatlichen Einzahlungen und Auszahlungen wird davon Ausgegangen, dass monatlich ein Kapitaldienst in Höhe von … € bedient werden kann. Dieser setzt sich zu Anfang zusammen aus … € Zinszahlungen und … € Tilgungsleistungen (Weiterer Verlauf abhängig von gewählten Kredittyp).

Mit welcher monatlichen Liquiditätsreserve können Sie rechnen?

Es wird mit einer monatlichen Liquiditätsreserve von … € gerechnet.

Wie hoch ist der Gesamtkapitalbedarf für Anschaffungen und Vorlaufkosten für Ihren Unternehmensstart und für eine Liquiditätsreserve während der Anlaufphase? (6 Monate nach Gründung; bei innovativen Science-Unternehmen ca. 2 Jahre)

Der Gesamtkapitalbedarf für Anschaffungen und Vorlaufkosten für den Unternehmensstart sowie für eine Liquiditätsreserve während der Anlaufphase von sechs Monaten beträgt … €.

Welche Finanzierungsquellen stehen Ihnen zur Deckung des Finanzbedarfs zur Verfügung?

Zur Gründung des Unternehmens … soll ein Kredit der Hausbank/Bank…/Sparkasse… verwendet werden. Weiterhin sollen das Förderprogramm … des Bundes/des Landes/Kredithilfe der KfW … genutzt werden.

Wie hoch ist Ihr Eigenkapitalanteil? Wie hoch ist Ihr Fremdkapitalbedarf? Eigenkapital-Anteil = (Eigenkapital\*100) / (Eigenkapital + Fremdkapital)

Das Eigenkapital wird … € betragen, die Bedarf an Fremdkapital … €. Dies bedeutet einen Eigenkapital-Anteil von … %.

Welche Sicherheiten können Sie für Kredite einsetzen?

Als Sicherheiten für den Kredit sollen… dienen. Als weitere Sicherheit kann … eingesetzt werden.

Welche Beteiligungskapitalgeber könnten für Sie in Frage kommen? Welche Rendite bieten Sie?

Als Beteiligungsgeber kommen grundsätzlich ... in Frage. Dabei soll eine Rendite von ... realisiert werden.

Können Sie bestimmte Objekte leasen? Zu welchen Konditionen?

Für bestimmte Sachanlagen hat sich das Gründerteam für den Abschluss eines Leasinggeschäfts entschieden. Dazu zählen... . Das Leasing erfolgt mit einer monatlichen Rate in Höhe von ... € über eine Laufzeit von insgesamt ... .

**Liquiditätsplanung**



**Finanzierungsplanung**



# **9. SWOT-Analyse**

Die SWOT-Analyse betrachtet Chancen und Risiken für Ihr Unternehmen. Ihre Entwicklung und ihr Handlungsspielraum sind in großem Maße von der Fähigkeit abhängig, Risiken frühzeitig zu erkennen und ihnen wirkungsvoll zu begegnen.

In diesem Kapitel geht es um die realistische Einschätzung der Chancen und Risiken, die Sie aktuell beobachten oder mit hoher Wahrscheinlichkeit erwarten. Legen Sie dar, welche positiven oder negativen Konsequenzen diese für Ihr Unternehmen haben können. Schildern Sie kurz, wie Sie auf Risiken reagieren wollen, um das Ausmaß eines Schadens zu begrenzen.

Erstellen Sie einen Eventual- oder Alternativplan, der in Ihr Gesamtkonzept passen muss.

Risiken lauern überall: Vielleicht reagieren die Mitbewerber auf Ihren Markteintritt mit einer massiven Gegenoffensive. Anbieter mit ähnlichen und besseren Produkten könnten auftauchen. Wie schützen Sie sich davor, dass Mitarbeiter zur Konkurrenz abwandern und vertrauliche Informationen weitertragen?

Schärfen Sie Ihren Blick für die zu erwartenden Chancen. Eine andere Firma gerät vielleicht in Lieferschwierigkeiten und Sie können den so bei den Kunden entstandenen Bedarf decken oder eine Gesetzesänderung erweitert Ihren vorher begrenzten Handlungsspielraum.

Bemühen Sie sich in Ihrem Eventualplan um Objektivität und beschönigen Sie nichts. Gehen Sie auch auf kritische Aspekte ein – das verschafft Ihnen bei den Kapitalgebern eher Respekt. Eine reflektierte Darstellung „outet“ Branchenkenner, die auf alle Eventualitäten vorbereitet sind.

Ideal ist der Entwurf zweier Szenarien: der eines „Best Case“ und der eines „Worst Case“. Arbeiten Sie Ihre Hauptchancen und -risiken heraus. Variieren Sie verschiedene Parameter wie Preis und Absatz, um den Einfluss auf Ihre Planung zu verdeutlichen. Ergänzend zur Szenarien-Analyse sollten Sie anhand einer Sensitivitätsanalyse ermitteln, welche Faktoren für die unterschiedlichen Entwicklungstendenzen ausschlaggebend sind. Zudem sollten Sie die Auswirkungen der verschiedenen Szenarien auf Kapitalbedarf und Rendite herausstellen.

*Die entscheidenden Fragen lauten hier:*

Welche grundsätzlichen Chancen und Risiken bestehen für Ihr Geschäftsvorhaben? (hinsichtlich Technologie, Kundenverhalten, Wettbewerb u.a.)

In einer SWOT-Grafik (aus dem Englisch SWOT: Strengths (Stärken Ihres Unternehmens), Weaknesses (Schwächen bzw. Verbesserungspotential Ihres Unternehmens), Opportunities (Möglichkeiten), Threads (Gefahren und Risiken) können Sie Ihre Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken aus der Markt- und Wettbewerbsanalyse übersichtlich veranschaulichen.

**Stärken**

* Kein Büro erforderlich
* Hoch qualifizierte Mitarbeiter
* ...

**Schwächen**

* Hoher Platzbedarf
* Hohe Mitarbeiterkosten

**Chancen**

* Großer potenzieller Kundenkreis im Einzugsgebiet von ... km

...

**Risiken**

* Hohe Konkurrenzdichte und Verdrängungswettbewerb
* Preiskämpfe
* Saisonale Abhängigkeit
* Abhängigkeit von Konjunktur

Welches sind die drei größten Chancen, die die weitere Entwicklung Ihres Unternehmens positiv beeinflussen könnten?

Die drei größten Chancen, welche die zukünftige Entwicklung des Unternehmens positiv beeinflussen könnten sind: ... .

Welches sind die drei größten Risiken, die eine positive Entwicklung Ihres Unternehmens behindern könnten?

Die drei größten Risiken, welche eine positive Entwicklung des Unternehmens behindern könnten sind: ... .

Wie wollen Sie eventuellen Risiken/Problemen begegnen? In welchen Bereichen Ihres Unternehmens müssen Sie beim Eintreten welcher Ereignisse zukünftig die Weichen stellen? Wie können Sie diese evtl. im Vorfeld verhindern?

Um negative Folgen beim Eintreten der Risiken ... abschwächen bzw. verhindern zu können, wird von Beginn an auf ... geachtet. Durch ... lassen sich diese evtl. sogar von vornherein verhindern.

Wie wahrscheinlich ist das Eintreten negativer Ereignisse?

Dabei treten die Risiken mit den folgenden Wahrscheinlichkeiten ein: ... .

# **10. Zeitplan**

Eine Zeitplanung zur Realisierung Ihres Gründungsvorhabens hat wesentlichen Einfluss auf die Finanzierung und die Risiken des Geschäfts. Sie hilft Ihnen und Ihren Kapitalgebern, die Zusammenhänge zu durchdenken und die Auswirkungen einzelner Umsetzungsschritte zu analysieren.

Allerdings ist eine realistische Planung nicht einfach, vor allem nicht bei Unternehmensneugründungen. Versuchen Sie trotzdem, die einzelnen Schritte zur Umsetzung des Geschäftsplans sorgfältig zu skizzieren. Sie gewinnen so an Glaubwürdigkeit bei den Kapitalgebern sowie den Geschäftspartnern und erhöhen die Erfolgschancen Ihres Unternehmens.

Vier einfache Regeln können Ihnen eine realistische Planung erleichtern:

1) Aufgaben in Pakete aufteilen!

Da beim Aufbau eines Unternehmens viele Detailarbeiten zu erledigen sind, besteht die Gefahr, den Überblick zu verlieren. Fassen Sie die einzelnen Tätigkeiten daher in Paketen zusammen. Der Geschäftsplan sollte jedoch nicht mehr als zehn solcher Pakete enthalten; Sie können diese dann später noch weiter spezifizieren. Für jedes Paket ist ein konkretes Ziel zu setzen.

2) Experten fragen!

Nutzen Sie den Rat von Fachleuten, um wesentliche Planungsschritte zu untermauern. Zum Beispiel können Ihnen Marketingfachleute darstellen, wie lange es braucht, eine Kampagne zu entwickeln und durchzuführen.

3) Prioritäten setzen!

Jede Gesamtplanung besteht aus einer Reihe von Ereignissen und Annahmen, die teilweise parallel verlaufen und miteinander verknüpft sind. Bestimmte Aktivitäten können, wenn sie sich verzögern, das ganze Projekt gefährden – ähnlich einer Fließbandproduktion, die auch stoppen muss, wenn bestimmte Teile fehlen. Solche Aktivitäten nennt man den „kritischen Pfad“; ihm sollten Sie bei der Planung besondere Aufmerksamkeit widmen.

4) Risiken reduzieren!

Versuchen Sie, risikomindernde Tätigkeiten an den Anfang der Realisierung zu setzen. Zum Beispiel können Sie Marktuntersuchungen sofort oder erst kurz vor Markteintritt durchführen. Machen Sie die Befragung erst zu einem späteren Zeitpunkt und finden dann heraus, dass es nicht genügend Kunden für Ihr Produkt gibt, war die gesamte vorhergehende Arbeit möglicherweise vergebens.

**Meilensteinplanung**



# **11. Anhang**

1. Tabellarischer Lebenslauf (für alle Personen im Gründerteam)
2. Gesellschaftervertrag (Entwurf)
3. Pachtvertrag (Entwurf)
4. Kooperationsverträge (Entwurf)
5. Leasingvertrag (Entwurf)
6. Marktanalysen
7. Branchenkennzahlen
8. Gutachten
9. Schutzrechte
10. Übersicht der Sicherheiten