

# Ratgeber

für Existenzgründer  
und junge Unternehmer



Hilfreiche Tipps für einen  
Geschäfts- bzw. Business-Plan



HANDWERKSKAMMER POTSDAM



<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
1. Einleitung	1
2. Was nützt ein Geschäftsplan?	2
3. Geschäfts-Plan (Business-Plan )	3
3.1 Das Unternehmen	3
3.2 Die Unternehmensleitung und die Mitarbeiter	3
3.3 Produkte bzw. Dienstleistungen des Unternehmens	4
3.4 Marketingstrategie und Vertriebskonzept	4
3.5 Drei-Jahres-Planung	5
3.5.1 Investitionsplanung	5
3.5.2 Umsatzvorschau	6
3.5.2.1 Produktive Stunden	6
3.5.2.2 Wertschöpfung	6
3.5.2.3 Material oder Wareneinsatz	6
3.5.3 Rentabilitätsvorschau	7
3.5.4 Liquiditätsplanung	9
3.5.5 Personalplanung	10
3.5.6 Finanzierung	10
4. Bürgschaften geben Sicherheiten	12
Ansprechpartner / Impressum	13

## **1. Einleitung**

Die Erarbeitung dieser Broschüre ist eine Initiative im Rahmen des Gründerservice Potsdam. Existenzgründer und junge Unternehmen sollen dabei unterstützt werden einen Geschäftsplan zu erstellen.

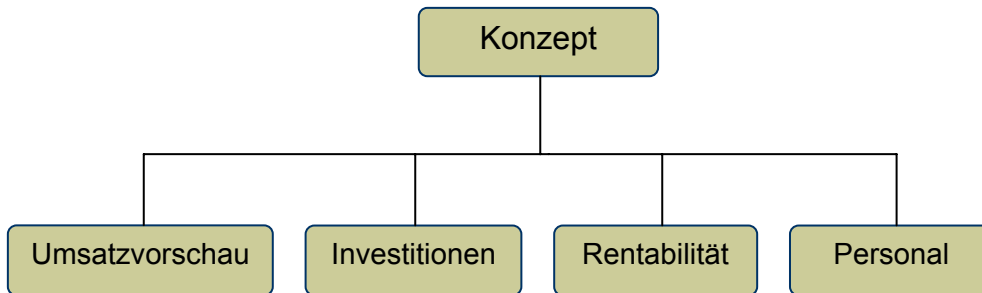
Wichtig für das Gelingen einer Existenzgründung sind eine gute Vorbereitung und Planung.

Informationsdefizite sind ein häufiger Grund für das Scheitern einer selbstständigen Existenz.

## 2. Was nützt ein Geschäftsplan?

Scheitern Jungunternehmer, ist die Ursache hierfür meist nicht in der mangelnden Tragfähigkeit der Gründungsidee zu suchen, sondern in der unzureichenden Geschäftsplanung und den meist daraus entstehenden Finanzierungsmängeln. Eine intensive Vorbereitung der Firmengründung ist von großer Bedeutung. Wägen Sie die Chancen, aber auch die Risiken Ihrer Geschäftsidee ab.

Zu einer guten Vorbereitung gehört ein ausgereiftes Konzept, mit Umsatzvorschau, Investitions- und Rentabilitätsplanung und die Personalplanung.



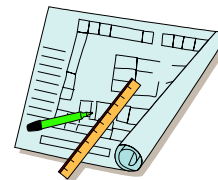
Wer Fördermittel nutzen will, muss unbedingt die Fristen einhalten. Die Anträge sind vor der Investition zu stellen, zwischen Antrag und Auszahlung der Mittel können mehrere Wochen vergehen. Kalkulieren Sie die Bearbeitungszeit bei der Hausbank ein.

Je sorgfältiger und realistischer Sie im Vorfeld Ihre Idee durchleuchten, desto besser können Sie Ihre Erfolgsaussichten einschätzen.

Nutzen bringt der Business-Plan in erster Linie für Sie und erst in zweiter Linie ist er wertvoll zur Vorlage bei Kreditinstituten.

Der Geschäftsplan stellt unter Beweis, dass Sie in der Lage sind, die vielfältigen Aspekte Ihrer Firmengründung bzw. -führung aufzuarbeiten und klar darzustellen.

Nutzen sie den Business-Plan auch nach der Gründung als ein einfaches Controllinginstrument indem Sie ihn regelmäßig anschauen und dabei Abweichungen zwischen der Planung und der tatsächlichen Entwicklung erkennen und bewerten.



Der Geschäftsplan sollte einerseits unternehmensexternen Personen zeigen, welche Firmenidee Sie verfolgen und die Tätigkeit Ihres Betriebes beschreiben, d.h. wie und wann die verschiedenen Ziele erreicht werden und die dafür notwendigen Mittel aufgebracht werden sollen.

Andererseits sollten Sie durch ihn beweisen, dass Ihr Vorhaben schlüssig und erfolgversprechend ist.

### **3. Geschäfts-Plan ( Business-Plan )**

Die Erarbeitung Ihres Geschäfts-Plans ist eine sehr komplexe Aufgabe. Folgende Punkte sollten Sie darlegen.

#### **3.1 Das Unternehmen**

In diesem Abschnitt des Geschäftsplans stehen Ideen und Ziele im Vordergrund. Beschreiben Sie Ihr geplantes Unternehmen, Struktur, Standort, Anzahl der Mitarbeiter, Leistungsspektrum, Verwaltung und Rechtsform.

Welche Kriterien haben Sie zur Standortwahl herangezogen, wie beispielsweise

- Verkehrsanbindung und Infrastruktur,
- vorhandene Ressourcen,
- Lage zu eigenen Absatzmärkten,
- Umweltschutzgesichtspunkte usw.?



#### **3.2 Die Unternehmensleitung und die Mitarbeiter**

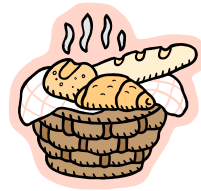
Dieser Bestandteil ist für die zukünftigen Kapitalgeber von großer Bedeutung, da Sie wissen möchten, wem sie ihr Geld anvertrauen. Aus diesem Grunde sollten Sie die persönliche Qualifikation und die Leistungsfähigkeit bzw. Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter sowie deren richtigen Einsatz näher erläutern.

Legen Sie genau dar, über welches fachliche und unternehmerische Know-how und über welche Branchenerfahrung Sie bzw. Ihre Mitarbeiter verfügen. Heben Sie besondere Qualifikationen hervor, die zur Umsetzung Ihrer Geschäftsidee von besonderer Bedeutung sind. Stellen Sie dar, dass Sie alle Voraussetzungen erfüllen, um erfolgreich zu sein.

### 3.3 Produkte bzw. Dienstleistungen des Unternehmens

In diesem Teil Ihres Geschäfts-Plans sollten Sie Ihre Produkt- bzw. Dienstleistungsidee detailliert darstellen: Welche Merkmale haben Ihre Produkte und Dienstleistungen? Was sind Ihre wichtigsten Verkaufsargumente? Wie ist der derzeitige Entwicklungsstand Ihres Produkts bzw. Ihrer Dienstleistung?

Konzentrieren Sie sich hier darauf, Ihre **Produkte und Dienstleistungen** möglichst vorteilhaft zu präzisieren. Legen Sie dar, welches Sortiment Sie zur Verfügung stellen und wie die jeweilige Zielgruppe definiert ist. Beschreiben Sie, wie Ihre Produkte und Dienstleistungen aussehen, funktionieren und welchen Verwendungszweck sie verfol-



Arbeiten Sie ferner heraus:

- wie sich Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung von denen der Konkurrenten unterscheidet,
- welchen Innovationsvorsprung Sie Ihnen gegenüber haben,
- worin der große Vorteil Ihres Sortiments liegt,
- und wodurch sich Ihre Überlegenheit auszeichnet.

Erläutern Sie hier, welchen Nutzen ein zukünftiger Kunde aus Ihrem Produkt bzw. Ihrer Dienstleistung ziehen kann. Bei vergleichbaren Produkten auf dem Markt sollten Sie erklären, aus welchen Gründen der Kunde Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung bevorzugen wird; worin sein Zusatznutzen im Vergleich zu Konkurrenzprodukten besteht.

### 3.4 Marketingstrategie und Vertriebskonzept

In diesem Punkt sollten Sie darstellen, mit welchen Instrumenten Sie Ihren potentiellen Kunden zum Kauf Ihres Produktes bzw. Ihrer Dienstleistung bewegen wollen.

Zeigen Sie, dass Sie in der Lage sind, Kundenbedürfnisse richtig und rechtzeitig zu erkennen und Produkte bzw. Dienstleistungen anzubieten, die diese befriedigen. Wie beabsichtigen Sie Ihren neu gewonnenen Kundenstamm zu pflegen, denn zufriedene Kunden sind die beste Werbung. Schildern Sie kurz, wie Sie beabsichtigen, Ihr Beschwerdemanagement aufzubauen und welche Serviceleistungen, Wartungsverträge Sie anbieten wollen.

### 3.5 Drei-Jahres-Planung

Prüfen Sie im Rahmen der 3-Jahres-Planung, ob Ihr bisher vorgestelltes Firmenkonzzept sowohl finanzierbar als auch rentabel ist, d.h. ob Sie mit dem auf dem Markt zu erzielenden Preis zumindest kostendeckend arbeiten können. Sie stellen somit Ihre Erfolgsrechnung auf.

Achten Sie darauf, Ihre Planung so zu gestalten, dass sie sich aus den vorangegangenen Punkten nachvollziehen lässt, und überprüfen Sie sie weiterhin nach Logik und Konsistenz.

**Wichtig ist, die Planungszahlen ausreichend zu kommentieren und die zugrunde liegenden Annahmen zu erläutern.**

#### 3.5.1 Investitionsplanung

Stellen Sie nun dar, welche Güter Sie in welchem Umfang zur Realisation Ihrer Geschäftsidee benötigen. Dazu gehören z.B. Gebäude, Maschinen, Fuhrpark, Computer. Eine zu knappe Kalkulation und somit eine zu geringe Kapitaldecke können für eine Unternehmung fatal sein. Somit sollten Sie vor den Investitionsentscheidungen sorgfältig die jeweiligen Investitionsalternativen einander gegenüberstellen.

1.	langfristige Investitionen	Betrag in €
	Grundstück / Gebäude	
	Baumaßnahmen	
	Maschinen, Geräte	
	Einrichtungen / Büroausstattung	
	Fahrzeuge	
	Gesamt:	
2.	Betriebsmittel	
	Material / Warenlager	
	Reserve für Unvorhergesehenes	
	Hilfs- und Betriebsstoffe	
	Forderungsvorfinanzierung	
	Gesamt:	
3.	Gründungskosten	
	Gebühren für Anmeldungen	
	Kautionen	
	Marketing	
	Gesamt:	

### 3.5.2 Umsatzvorschau

Die Aufgabe der Umsatzvorschau ist es, die in der Zukunft möglichen Umsätze zu berechnen. Dabei sind die Art des Gewerbes und die Mitarbeiterstruktur einzubeziehen.

#### 3.5.2.1 Produktive Stunden

Es gilt die Zeit zu ermitteln in der tatsächlich gearbeitet wird.

Kalenderjahr	Tage
davon Feiertage	.....
davon Urlaub	.....
davon Krankheitstage	.....
davon unproduktive Zeit	.....
verbleibende produktive Zeit	.....

Mit „unproduktive Zeit“ ist die Anwesenheit des Mitarbeiters im Betrieb oder auf der Baustelle gemeint ohne dass dieser tatsächlich arbeitet. Beispiele dafür sind Arbeitsbesprechungen, Wartezeiten oder defekte Maschinen.

Formel:

Produktive Zeit x 8 Std./Tag = produktive Stunden pro Person im Jahr

#### 3.5.2.2 Wertschöpfung

Es handelt sich um die Wertgröße, die durch die Arbeit der Mitarbeiter und des Unternehmers im Jahr erarbeitet wird.

Formel:

produktive Stunden x Stundenverrechnungssatz x produktive Personen = Wertschöpfung

Der Stundensatz ist der Betrag zu dem die Arbeitsleistung pro Stunde dem Kunden angeboten wird. Er ist nicht mit dem Bruttolohn des Arbeitnehmers zu verwechseln.

Produktivtätig ist man nur, wenn man die Arbeitszeit dem Kunden direkt in Rechnung stellen kann. Büroarbeit ist in diesem Sinn unproduktiv.

#### 3.5.2.3 Material oder Wareneinsatz

Wird für die Leistung oder das Produkt Material vom Lieferanten eingekauft und gemeinsam mit der eigenen Arbeitsleistung dem Kunden in Rechnung gestellt, erhöht diese Ware den Umsatz.

Für den Aufwand, den man betreiben muss um Material zu bestellen, zu lagern und zu transportieren wird zusätzlich ein Gemeinkostenzuschlag kalkuliert.

	Wertschöpfung	.....
plus	Materialeinsatz	.....
plus	Materialgemeinkostenzuschlagssatz	.....
=	Geplanter Nettoumsatz (ohne MwSt.)	.....

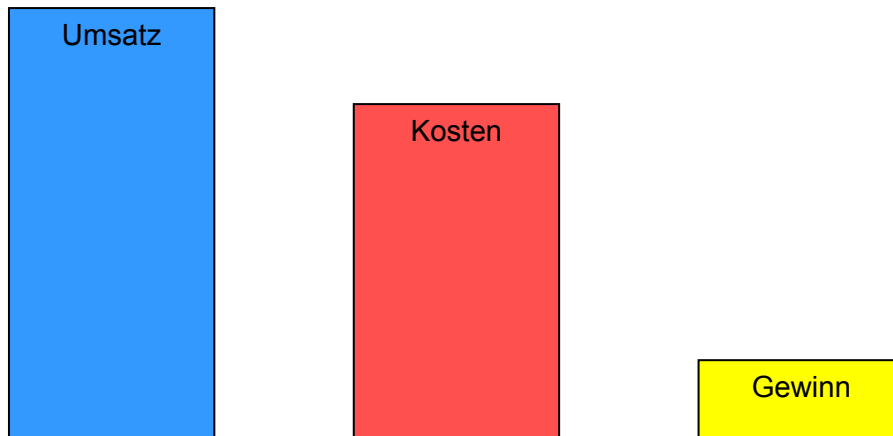
Dieser Nettoumsatz ist der Ausgangspunkt für die folgende Rentabilitätsvorschau.

### 3.5.3 Rentabilitätsvorschau

Gehen Sie hier darauf ein, welche Umsatz-, Aufwands- und Ertragsentwicklung Sie erwarten.

Mit anderen Worten: Was bleibt am Ende eines Geschäftsjahres unterm Strich übrig?

Die Rentabilitätsvorschau ist sozusagen mit einer Gewinn- und Verlustrechnung gleichzusetzen. Der Gewinn bzw. Verlust ergibt sich durch Abzug aller Aufwendungen eines Geschäftsjahres von den Erträgen desselben Zeitraums. Das Ergebnis ist Ausdruck des Firmenerfolges.



### Muster für Rentabilitätsvorschau

Zeitraum		1. Jahr		2. Jahr	3. Jahr
		[T€]	[%]	[T€]	[T€]
	<b>Nettoumsatz</b>				
./.	Materialeinsatz				
./.	Einkauf Fremdleistungen				
=	<b>Rohhertrag</b>				
./.	Personalkosten				
./.	Reinigung				
./.	Heizung				
./.	Elektroenergie, Gas				
./.	Miete				
./.	Reparaturen, Instandhaltung				
./.	Versicherungen				
./.	Fahrzeugkosten				
./.	Forderungsverluste				
./.	Werbungs- u. Reisekosten				
./.	Leasingkosten				
./.	Kommunikationskosten				
./.	Steuer- u. Rechtsberatung				
./.	Beiträge und Gebühren				
./.	Werkzeuge bis 150 €				
./.	sonstige Kosten				
	<i>Kostensumme</i>				
=	<b>erweiterter Cashflow</b>				
./.	Zinsen für Fremdkapital				
=	<b>verfügbarer Cashflow</b>				
./.	Abschreibungen				
=	<b>Betriebsergebnis</b>				

Bemühen Sie sich, realistisch und genau zu planen. Vernachlässigen Sie in Ihrer Planung weder die Chancen noch die Risiken.

### 3.5.4 Liquiditätsplanung

Die Liquiditätsplanung beantwortet die Frage nach der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens und ist von entscheidender Bedeutung für die Überlebensfähigkeit Ihrer Firma, denn Rechnungen nicht bezahlen zu können ist existenzbedrohend.

Summieren Sie sämtliche Ausgaben sowie zu erwartende Einnahmen innerhalb eines bestimmten Zeitraums, dann erhalten Sie den Liquiditätssaldo.

Von einem liquiden Unternehmen ist nur dann zu sprechen, wenn die Summe aller Zahlungseingänge plus Anfangsbestand an liquiden Mitteln die Zahlungsausgänge übersteigt.

In Zeiträumen, in denen dies nicht der Fall ist, muss Kapital zugeführt werden. Versäumen Sie nicht, eine Sicherheitsreserve mit einzukalkulieren, die durch eine schlechte Zahlungsmoral ihrer potentiellen Kunden vonnöten sein kann.

#### Muster für einen Liquiditätsplan

Beispielhaft wurde der Januar eingetragen. Bitte jeden Monat einzeln darlegen!

Position	Januar in €	----->	Dezember
Einnahmen aus:			
Umsatzerlöse	2.500,00		
sonstige Erträge	-		
<b>Summe Einnahmen</b>			
Ausgaben für:			
Waren- / Materialeinkauf	1.330,00		
Personalkosten	-		
alle Sachkosten	1.200,00		
Privatentnahmen	500,00		
Kredittilgungen	250,00		
<b>Summe Ausgaben</b>	3.280,00		
Einnahmen - Ausgaben	- 780,00		
Bewilligter KK-Kreditrahmen	5.000,00		
Beanspruchter Teil KK	780,00		
<b>Liquiditätsreserve</b>	4.220,00		
Liquiditätsfehlbetrag	-		

KK = Kontokorrentkredit oder Kreditlinie ist ein Kontoüberziehungskredit.

### 3.5.5 Personalplanung

Führen Sie hier auf, wie viele Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen Sie zu welchem Zeitpunkt in welchem Bereich beschäftigen wollen und welche Vergütung von Ihnen geplant ist. Bei den Lohnkosten ist auch der Arbeitgeberanteil zu berücksichtigen.

Am besten erstellen Sie Ihre Personalplanung in tabellarischer Form mit z.B. folgenden Kriterien:

- Name
- Qualifikation
- Lohn bzw. Gehalt zuzüglich Lohnnebenkosten
- Tätigkeit

### 3.5.6 Finanzierung

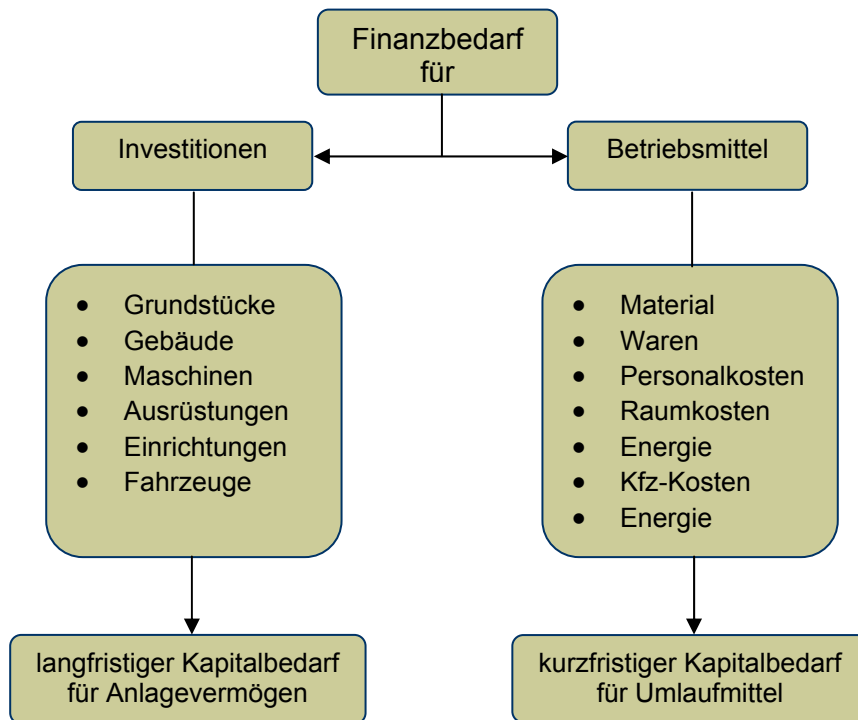
In diesem Punkt geht es nun um das zentrale Problem einer Firmengründung: die Finanzierung Ihrer Geschäftsidee. Da die Eigenmittel in der Gründungsphase meist sehr begrenzt sind und kaum ausreichende dingliche Sicherheiten aus dem Privatvermögen zur Verfügung stehen, ist eine gut ausgestaltete Finanzplanung eine wertvolle Hilfe bei der Suche nach Kreditgebern.

Im Punkt 3.5.3 wurde von Ihnen in der Liquiditätsplanung aufgezeigt, wie viel Kapital Sie in welchem Zeitraum benötigen. Im folgenden Abschnitt soll erläutert werden, woher Ihr Kapital stammt. Stellen Sie sich folgende Fragen:

- **Wie hoch sind Ihre Eigenmittel?**
- **Wie viel Fremdkapital wird benötigt?**
- **Welche Kapitalquellen kommen in Betracht?**

Die Kapitalbedarfsrechnung hat den Zweck der vollständigen Erfassung und Berechnung des Gesamtkapitalbedarfs.





- **Investitionskredite**  
dienen der Finanzierung des Anlagevermögens. Ihre Laufzeiten sind mittel- bis langfristig (4 bis 20 Jahre) und orientieren sich an der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer des Finanzierungsobjekts. Wie lange ein Gegenstand aus steuerlicher Sicht im Betrieb genutzt werden kann, ist den AfA-Tabellen (**A**bsatzung für **A**bnutzung) zu entnehmen. Z.B. wären Lastkraftwagen mit einem Kredit zu finanzieren, der 9 Jahre läuft und eine Halle in Leichtbauweise sollte über 14 Jahre abbezahlt werden.
- **Kontokorrentkredit**  
dient der Finanzierung wiederkehrender Ausgaben. Er wird auf einem betrieblichen Konto als Betriebsmittellinie bereitgestellt. Über dieses Konto werden alle Geldeingänge und –ausgänge gebucht und abgewickelt (z.B. Überweisungen, Lastschriften, Schecks und Daueraufträge) Bis zu einer vereinbarten Höhe kann das Konto überzogen werden. Zinsen werden hierbei nur für die tatsächlich in Anspruch genommene Summe und die jeweilige Dauer der Inanspruchnahme berechnet.

#### **4. Bürgschaftsbanken geben Sicherheiten**

Zur Gründung eines Unternehmens werden Kredite benötigt, wenn nicht genügend Eigenkapital vorhanden ist. Gewährt Ihnen eine Bank Kredite verlangt sie von Ihnen bankübliche Sicherheiten.

Dazu gehören:

- Grundschulden,
- Lebensversicherungen,
- Bausparverträge und
- Festgelder.

Fehlen diese bewertbaren Sicherheiten, kann an ihre Stelle eine Bürgschaft treten. Mit einer Bürgschaft verpflichtet die Bürgschaftsbank gegenüber Ihrer Hausbank für die Verzinsung und Rückzahlung der Kreditsumme aufzukommen, falls Sie dies nicht mehr selbst können.

Die von der Bürgschaftsbank gegebene Ausfallbürgschaft wird als vollwertige Kreditsicherheit von den Kreditinstituten anerkannt. Die Bürgschaftsbank haftet mit bis zu 80 % des gegebenen Kredites. Die restlichen 20 % bleiben im Eigenrisiko der Hausbank.

Voraussetzung für eine Bürgschaft ist, dass

- Sie über eine entsprechende kaufmännische und fachliche Qualifikation verfügen,
- ein betriebswirtschaftlich durchdachtes Konzept haben,
- geordnete finanzielle Verhältnisse besitzen und
- Ihr Vorhaben eine ausreichende Ertragslage erwarten lässt.

Die Bürgschaftsbanken erheben für den Bearbeitungsaufwand und die Risikoübernahme Gebühren bzw. laufende jährliche Beträge in Abhängigkeit von der Kreditsumme.

## **Ansprechpartner**

Handwerkskammer Potsdam  
Betriebsberatung Dagmar Grüner  
Charlottenstraße 34-36, 14467 Potsdam  
Telefon: 0331 3703 -300  
E-Mail: dagmar.gruener@hwkpotsdam.de

## **Impressum**

Herausgeber:	Handwerkskammer Potsdam Charlottenstraße 34-36 14467 Potsdam
Redaktion:	Harry Nöthe Handwerkskammer Potsdam Charlottenstraße 34-36, 14467 Potsdam Telefon: 0331 3703 -170 E-Mail: harry.noethe@hwkpotsdam.de
Auflage:	5000, Stand: März 2009

Diese Broschüre wurde Ihnen überreicht durch:



**Damit es richtig läuft  
– von Anfang an.**

Als Existenzgründer im Handwerk können Sie sich auf das Know-how der berufsständischen SIGNAL IDUNA verlassen. Fragen Sie uns einfach nach den maßgeschneiderten Versicherungs- und Vorsorgekonzepten für Existenzgründer.

**SIGNAL IDUNA**   
Versicherungen und Finanzen

Gut zu wissen, dass es SIGNAL IDUNA gibt.

Filialdirektion Potsdam ● [anke.woytinnek@signal-iduna.de](mailto:anke.woytinnek@signal-iduna.de)

Berliner Str. 111 ● 14467 Potsdam ● Tel. (03 31) 2 98 48 22 ● Fax (03 31) 2 98 48 28