



## **IHK-Ratgeber**

### **Technologieorientierte Existenzgründung**

Eine Ergänzung zum Ratgeber  
„Herausforderung Selbstständigkeit –  
Informationen für eine erfolgreiche  
Existenzgründung“  
der Industrie- und Handelskammern  
in Baden-Württemberg.

**Stand:** Oktober 2001

**Herausgeber:**

Industrie- und Handelskammer Karlsruhe

Lammstraße 13-17

76133 Karlsruhe

**Bearbeitung:**

Dipl.-Ing. (FH) Linda Jeromin,

IHK Unternehmens- und Technologie-Beratung Karlsruhe GmbH

Eine Ergänzung zum Ratgeber

„Herausforderung Selbständigkeit -

Informationen für eine erfolgreiche

Existenzgründung“

der Industrie- und Handelskammern

in Baden-Württemberg.

Vorwort	
Einleitung	4
Der Business-Plan	5 - 6
Zusammenfassung	7
Allgemeine Beschreibung des Unternehmens	7
Schlüsselpersonen und Unternehmensorganisation	8 - 9
Produkte, Produktion und Dienstleistungen	10 - 17
• Produkte und Dienstleistungen	10 - 11
• Produktion	12
• technische und rechtliche Rahmenbedingungen	13 - 15
• Gewerbliche Schutzrechte	15 - 17
Marktanalyse und Umsatzprognose	18 - 20
Marketing- und Vertriebsplanung	21 - 22
Finanzplanung	23 - 25
• Liquiditätsplanung	24
• Investitionsplan	25
• Kostenplan	25
• Umsatzplan	25
• Rentabilitätsplan	25 - 26
Finanzierung	27 - 31
• Kapitalgeber	30 - 31
Chancen und Risiken	32
Anhang von Business-Plänen	33
Anhang	34 - 44
• Beratungs- und Serviceangebot der IHK Karlsruhe	34 - 39
• Wichtige Adressen, Links und Publikationen	40 - 44

### Vorwort

Innovative Unternehmen machen Wirtschaftsstandorte attraktiv. Dies gilt in vollem Maße für die TechnologieRegion Karlsruhe, denn über 21% der Beschäftigten arbeiten in Hochtechnologiebranchen. Das ist Rang 2 unter Europas Hightech-Standorten.

High-Tech-Firmen schaffen laut einer Umfrage aus dem Jahr 1997 der tbg Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft auf Anhieb etwa viermal so viele Arbeitsplätze für Vollzeitbeschäftigte wie herkömmliche Gründer. Vier Jahre nach der Gründung beschäftigt der durchschnittliche Technologiebetrieb bereits 23 Mitarbeiter. Technologieorientierte Unternehmen gelten wegen ihrer innovativen Geschäftsideen auch als Beschleuniger des Strukturwandels und führen zu einer ständigen Neubelebung des Wettbewerbs. Nicht nur aus diesen Gründen nehmen technologieorientierte Unternehmensgründungen eine besondere Stellung ein. Lange Vorlaufzeiten, großer Kapitalbedarf für Forschung und Entwicklung und eine nur schwer zu kalkulierende Marktsituation stellen besondere Hürden dar. Große Risiken bergen aber auch große Chancen. Der erfolgreichen technologieorientierten Existenzgründung winken hohe Renditen, der Wirtschaftsraum erfährt positive Impulse, attraktive Arbeitsplätze werden geschaffen.

Die Besonderheiten einer technologieorientierten Existenzgründung erfordern sorgfältige Planung. Dem Business-Plan kommt eine zentrale Bedeutung zu, um die Risiken zu minimieren und die Chancen besser zu nutzen. Für diese besonderen Anforderungen an technologieorientierte Existenzgründungen liefert dieser Leitfaden praxisorientierte Anregungen.

Die IHK Karlsruhe bietet ein umfangreiches und vielfältiges Service- und Beratungsangebot für eine gründliche Vorbereitung der Unternehmensgründung. Eine Zusammenfassung unseres Angebotes finden Sie im Schlussteil dieses Ratgebers. Für alle Fragen sind die IHK Karlsruhe und die Technologiefabrik Karlsruhe gerne Ihre Ansprechpartner.

Industrie- und Handelskammer Karlsruhe



Norbert Keller  
Präsident



Hans-Peter Mengele  
Hauptgeschäftsführer

## Einleitung

Technologieorientierte Existenzgründer unterscheiden sich vom „normalen“ Existenzgründer. Die Finanzierung und damit verbundene Probleme sind für innovative Gründer ein kritischer Erfolgsfaktor. In einer Studie der Deutschen Ausgleichsbank heißt es: „Ein junger High-Tech-Betrieb muss heute im Schnitt rund 1,1 Millionen Mark in Forschung und Entwicklung investieren, um eine ausreichend breite technologische Basis vorweisen zu können. Mit vergleichsweise moderaten 300.000 Mark gründet der „normale“ Durchschnittsunternehmer heute eine Existenz. Innovative Technologiebetriebe haben also von Anfang an ganz andere finanzielle Dimensionen zu bewältigen.“<sup>1</sup>

Hoher Kapital-  
bedarf erfordert  
Business-Plan

Um diesen hohen Kapitalbedarf zu decken, müssen sich technologieorientierte Unternehmen häufig um Fremdkapital bemühen. Dafür ist in aller Regel ein Business-Plan erforderlich. Dieser Ratgeber für technologieorientierte Existenzgründungen ist daher auch nach dem allgemein üblichen Schema eines Business-Plans gegliedert. Welche angesprochenen Bestandteile für Ihre Unternehmensgründung relevant sind, müssen Sie selbst beurteilen. Auch die Gewichtung müssen Sie Ihrem Vorhaben anpassen.

Die Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg haben mit dem Ratgeber „Herausforderung Selbständigkeit – Informationen für eine erfolgreiche Existenzgründung“ einen umfassenden und bewährten Ratgeber herausgegeben, der alle wichtigen Aspekte einer Existenzgründung behandelt.

Der vorliegende Ratgeber für technologieorientierte Existenzgründungen ist eine Ergänzung. Er verschafft Ihnen einen umfassenden Überblick über die besonderen Anforderungen an technologieorientierte Existenzgründungen. Wiederholungen erfolgen dort, wo sie für die Lesbarkeit sinnvoll sind.

<sup>1</sup> Deutsche Ausgleichsbank (DtA) (Hrsg.) (1998): Innovation versus Tradition, Wissenschaftliche Reihe Band 12, Bonn

Eine kaufmännische oder juristische Ausbildung kann dieser Ratgeber nicht ersetzen. Er soll vielmehr dabei helfen, alle wichtigen Aspekte für technologieorientierte Unternehmen noch vor der Gründung zu berücksichtigen. Zu den einzelnen Themenschwerpunkten sind im Anhang ausgewählte Anlaufstellen genannt, die Ihnen bei Ihrer konkreten Problemstellung Hilfe leisten.

## Der Business-Plan

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

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

Hohe Komplexität

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

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

Problemfelder  
erkennen

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

Die wichtigsten Bausteine eines Business-Plans sind:

- Zusammenfassung des Business-Plans
- Allgemeine Beschreibung des Unternehmens
- Schlüsselpersonen und Unternehmensorganisation
- Produkte, Produktion und Dienstleistungen
- Marktanalyse und Umsatzprognose
- Marketing- und Vertriebsplanung
- Finanzplanung
- Finanzierung
- Chancen und Risiken

Diese einzelnen Bausteine sind nachfolgend detailliert beschrieben. Dabei wird insbesondere auf die Bausteine eingegangen, die für technologieorientierte Existenzgründungen besonders wichtig sind.

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

## Zusammenfassung des Business-Plans

Investoren erhalten sehr viele Geschäftspläne und haben häufig nicht die Zeit, diese vollständig zu lesen. Daher muss die Zusammenfassung dem Leser einen schnellen Überblick verschaffen und neugierig machen. Nach dem Lesen der Zusammenfassung muss klar sein, um welche Produkte und Märkte es geht, welche Kompetenz die Schlüsselpersonen haben, was das Vorhaben den Investor kostet und mit welchen Erträgen er rechnen kann. Nur wenn die Zusammenfassung die Erwartungen des Lesers erfüllt, wird auch der restliche Business-Plan gelesen und bewertet. Der Zusammenfassung sollte daher besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Es empfiehlt sich, diese zuletzt zu schreiben, wenn alle Informationen für den Business-Plan bereits zusammengetragen wurden. Wichtig ist der Leitgedanke: Die Zusammenfassung bringt es auf den Punkt.

Auf den Punkt  
gebracht

## Beschreibung des Unternehmens

Beschreiben Sie in wenigen kurzen Sätzen den Gegenstand Ihres Unternehmens. Vorrangig geht es bei dieser Unternehmensbeschreibung um die grundsätzliche Idee, um Unternehmensziele und die Strategien zur Erreichung der Ziele. Ihre Geschäftsidee ist etwas Besonderes, diese Vision müssen Sie vermitteln. Wichtig sind dabei nicht nur Art und Vorteile der Produkte oder Dienstleistungen, sondern auch die Vermarktungsstrategien. Bei den Unternehmenszielen sollten Sie nicht nur auf das geplante Gewinn- oder Umsatzwachstum verweisen. Qualitative Aussagen sind einprägsam und daher besser geeignet, um die Ziele zu beschreiben. Die Strategien, mit deren Hilfe die genannten Ziele erreicht werden sollen, sind ebenfalls kurz zu nennen. Für den Leser bzw. Investor sollte in diesem Kapitel des Business-Plans der Eindruck eines marktorientierten Unternehmens entstehen.

Die Vision

Daten und Fakten

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

## Schlüsselpersonen und Unternehmensorganisation

Unternehmerische  
Stärken und  
Qualifikationen

Die Schlüsselpersonen haben herausragende Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens. Kapitalgeber beurteilen die Kompetenz und das Engagement der Geschäftsleitung aus der Darstellung der Schlüsselpersonen im Business-Plan.

Bei einer Neugründung stehen zunächst die Unternehmensgründer im Vordergrund. Ihr persönlicher Werdegang und Ihre Qualifikation müssen beschrieben werden. Betonen Sie bereits hier Ihre unternehmerischen Stärken und Erfahrungen. Ein vollständiger Lebenslauf ist nicht erforderlich; er sollte jedoch alles, was im Zusammenhang mit der Unternehmensgründung wichtig ist, enthalten. Dazu gehören vor allem Praxis- und Führungserfahrung.

Wichtig:  
kaufmännisches  
Know-How

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

Die Aufbauorganisation eines Unternehmens wird zweckmäßig durch ein Organigramm beschrieben. Das Organigramm sollte so aufgebaut sein, dass es ohne Erläuterung verständlich ist. Große organisatorische Veränderungen in geplanten starken Wachstumsphasen können durch mehrere Organigramme erläutert werden. Häufig ist ebenfalls die Beschreibung des Personalaufbaus notwendig. Eine kurze Aufstellung über Anzahl der Personen, deren Qualifikationen und das geplante Eintrittsdatum ist inhaltliche Grundlage für die spätere Finanzplanung. Zu berücksichtigen ist auch die Frage, woher die künftigen Mitarbeiter kommen. Müssen hochspezialisierte Fachkräfte am Markt geworben werden, kann dies teuer und zeitaufwändig sein. Handelt es sich um frühere Kollegen, sind diese meist mit ihren Stärken und Schwächen berechenbarer.

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

Name	Gründer 1	Gründer 2	Angestellter 1	Angestellter 2
Funktion	Geschäftsführer, techn. Leiter	Geschäftsführer, kaufm. Leiter	Entwicklung	Marketing
Arbeitsbeginn	bereits tätig	bereits tätig	01.01.20XX	01.01.20XX
Gehalt p. a.	80 TDM	80 TDM	60 TDM	60 TDM
Anteile	50 %	50 %	--	--

Beispiel für tabellarische Angaben zu den Schlüsselpersonen

## Produkte, Produktion und Dienstleistungen

### Produkte und Dienstleistungen

Beschreiben Sie Ihr Produkt- und/oder Dienstleistungsangebot. Falls Sie mehrere Produkte oder Dienstleistungen anbieten, beschränken Sie sich auf die Hauptsatzträger. Beschreiben Sie alle wichtigen Funktionen und Anwendungsfälle ohne auf technische Einzelheiten einzugehen. Der Nutzen, den ein Kunde durch das neue Produkt oder die neue Dienstleistung erfährt, ist von besonderer Wichtigkeit.

Der Kundennutzen

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

Verständliche  
Ausdrucksweise,  
wenig Fach-  
vokabular

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

Von großer Wichtigkeit ist die Beschreibung der einzelnen Produkte und Dienstleistungen und deren Einbindung in Produktfamilien oder Dienstleistungsbuketts. Grundsätzlich ist es vorteilhaft, wenn Sie den Kunden ein umfassendes Angebot unterbreiten können. Achten Sie aber auch darauf, dass Sie Ihre eigentliche Kernkompetenz herausstellen. Eine sorgfältige und kundenorientierte Ausrichtung Ihres Leistungsangebot ist daher notwendig.

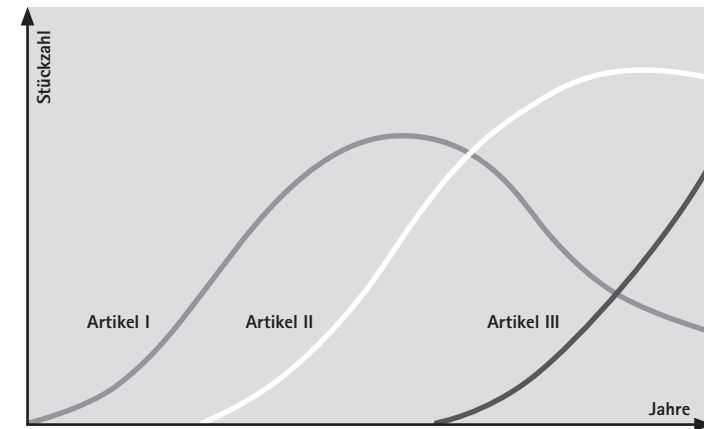


Abb. 1: Artikelwachstumskurven als empirische Regel<sup>2</sup>

Um die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens zu sichern, müssen Produkte den veränderlichen Kundenanforderungen und der technischen Entwicklung angepasst werden. Für Produkte ist daher eine kurze Beschreibung der nächsten Generation sinnvoll, für Dienstleistungen z. B. die Integration neuer Technologien bei der Dienstleistungserbringung (vgl. Abb. 1).

Welche  
Produktzyklen?

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

Richtige  
Einschätzung  
von Zeit- und  
Personalbedarf

<sup>2</sup> Dr. Albrecht Deyhle (2000): Controller-Praxis, 13. Auflage, Verlag für ControllingWissen AG Offenburg

Seien Sie daher bei Ihrer Zeitplanung nicht zu optimistisch. Die Darstellung von verschiedenen Szenarien (worst case, regular) kann Ihnen dabei helfen, z.B. die Folgen einer verlängerten Entwicklungszeit für den Finanzierungsbedarf zu ermitteln und zu veranschaulichen.

Wichtige Angaben im Business-Plan können weiterhin die Entwicklungstechniken, Problemstellungen und deren Lösungsstrategien sowie der Entwicklungsvorsprung gegenüber der Konkurrenz sein.

### Produktion

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

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

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

Produktions-  
Know-How kurz  
und verständlich

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

### Technische und rechtliche Rahmenbedingungen

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

Vielfältige  
Anforderungen

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

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

Alle genannten Punkte sollten gerade bei einer technologieorientierten Existenzgründung daraufhin geprüft werden, ob sie auf das Unternehmen zutreffen und berücksichtigt werden müssen. Die Bewertung kann jedoch im Einzelfall Spezial-Kenntnisse erfordern. Unterstützung bieten hier die IHK Karlsruhe, das Gewerbeaufsichtsamt und die jeweiligen Umweltämter (Adressen im Anhang).

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

Welche Zeit- und  
Kostenplanung  
resultiert?

Anhand nachfolgender Fragen können Sie den möglichen Handlungsbedarf feststellen:

#### *Produkt*

Was trifft zu?

- Gibt es besondere Anforderungen der Abnehmer/des Marktes?
- Welchen Technischen Regeln, Verordnungen o. ä. muss das Produkt entsprechen?
- Gibt es spezielle Anforderungen an den Verbraucherschutz (CE-Kennzeichen)?
- Sind Abnahmen oder Prüfungen des Produktes vor Inverkehrbringen notwendig?
- Produkthaftung: Bestehen Risiken? Ist die Dokumentation ordnungsgemäß? Besteht ausreichender Versicherungsschutz?
- Patente/Lizenzen/Marken: Sind notwendige Rechte ausreichend gesichert?

#### *Lagerung/Transport/Entsorgung*

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

#### *Produktion*

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

#### *Standort*

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

In Technologie- und Gründerzentren (TGZ) erhalten Unternehmensgründer besondere Unterstützung. TGZ zeichnen sich dadurch aus, dass sie kostengünstig und flexibel auf die unterschiedlichsten Bedürfnisse der Gründer eingehen können. Zudem bieten Sie vielfältige Services und wertvolle Kontakte. Die Technologiefabrik Karlsruhe ist das älteste und größte Technologie- und Gründerzentrum in Baden-Württemberg. Ansprechpartner und eine ausführlichere Beschreibung finden Sie im Anhang.

Technologiefabrik  
Karlsruhe

Je nach Art und Beschaffenheit können Zulassungen oder Abnahmen für das Produkt oder die Dienstleistung erforderlich sein. Sie können aufgrund vielfältigster Gesetze notwendig werden. In jedem Fall empfehlenswert ist die frühzeitige Information über die entsprechenden Voraussetzungen bei den zuständigen Stellen. Die Dauer und die Kosten für eventuelle Zulassungsverfahren, Abnahmen und Herstellernachweise sind in der Finanzierungsplanung zu berücksichtigen. Wenn Sie internationale Märkte bedienen wollen, beachten Sie die Anforderungen der jeweiligen Länder. Diese können teilweise erheblich von denen in Deutschland abweichen. Unterstützung bieten Ihnen hier zusätzlich die Auslandshandelskammern.

Die AHK hilft  
international

Wettbewerbsvorteil  
durch gewerbliche  
Schutzrechte

### Gewerbliche Schutzrechte

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

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

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

Wichtige  
Schutzrechte

Wichtige Schutzrechte sind:

- Patente/Europatente
- Gebrauchsmuster
- Geschmacksmuster
- Marken
- Urheberrecht

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

Um alle Möglichkeiten der gewerblichen Schutzrechte auszuschöpfen, ist es meist notwendig, einen Patentanwalt hinzuzuziehen. Die Technologieberater der IHK bieten eine Erstberatung und Informationsmaterialien an, die mit der Thematik vertraut machen und auf das Gespräch mit dem Patentanwalt und anderen Stellen vorbereiten. Adressen von Beratungseinrichtungen und Literaturverweise finden sich im Anhang.

Hilfe vom  
Technologie-  
Berater der IHK

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

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

## Marktanalyse und Umsatzprognose

### Marktanalyse und Umsatzprognosen

Quelle \ Typ	(qualitative) strukturelle Analysen und Prognosen	(quantitative) konjunkturelle Analysen und Prognosen
Interne Untersuchung: Unternehmensanalyse	Eigene Stärken und Schwächen bei Produkten und Märkten	Bisherige Absatzverläufe nach Artikeln, Vertriebswegen und Kundengruppen
	Ansatzpunkte zum Ausbau im Erfolgspotenzial	Lernkurven-Chancen als Folge größerer Stückzahlen
	Standortfaktoren	Persönliche Jahres-Rhythmen (z. B. Ferienverteilung)
	Kooperationsfähigkeit	
	Eigentümerverhältnisse (z. B. auch Gruppenzugehörigkeit)	
Externe Beobachtung: Umweltanalyse	Stärken und Schwächen der Mitbewerber	Höhe des Bedarfs (Käuferzurückhaltung)
	Technologische Trends	Materialteuerung, Lohnteuerung
	Arten des Bedarfs (Zielgruppen im Markt)	Saisonale Trends
	Modische Trends (Verhaltensmuster)	Wetterprognosen
	Versorgungs-Strukturen Rohstoffe	Bevölkerungswachstum: Zahl der Köpfe
	Umweltfaktoren	
	Beherrschende äußere Engpässe (Energie)	

Abb. 2: Analysetypen und -quellen<sup>3</sup>

Umsatzschätzungen und zu erwartende Gewinne können nur auf Grund einer Marktanalyse nachvollziehbar erfolgen. Eine solide Marktanalyse zeigt, dass Ihr Unternehmen wirklich marktorientiert ist. Verschiedene Analysetypen und -quellen sind in Abb. 2 dargestellt. Je mehr Informationen in Ihre Analyse einfließen, umso aussagekräftiger sind die Ergebnisse.

100 % Markt-orientierung

Für die Beschaffung von Marktinformationen bieten sich vor allem Fachzeitschriften, Verbände, Marktforschungsinstitute, statistische Landes- und Bundesämter und natürlich die IHK an. Viele Informationen lassen sich auch bequem über das Internet recherchieren. Für die Marktanalyse sollten Sie über Informationen über den Gesamtmarkt, die eigenen Marktsegmente und die Konkurrenz verfügen.

Marktrecherche mit Ihrer IHK

Gehen Sie bei der Marktbeschreibung vom Allgemeinen zum Speziellen und schildern Sie auch die Entwicklungsperspektiven. Geben Sie Hinweise zum Kunden, den nachfragebestimmenden Faktoren, den Produktzyklen, den Mitbewerbern und zum Marktvolumen.

Mit Hilfe der recherchierten Daten lässt sich die Anzahl der potenziellen Kunden und daraus die Umsatzschätzungen ermitteln. Belegen Sie Ihre Umsatzprognose und prüfen Sie sie sorgfältig auf Plausibilität. Bedenken Sie, dass nicht jeder theoretisch mögliche Kunde auch tatsächlich einer wird. Bei der Bewertung Ihrer Marktchancen sollte der Vergleich mit den wesentlichen Mitbewerbern nicht fehlen.

Realistische Annahmen, wenn Daten fehlen

Gibt es bisher keinen Markt, weil Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung so neu sind, dass der Markt erst geschaffen werden muss? Beschreiben Sie, wie sich Ihr künftiger Markt von heutigen Märkten unterscheidet. Wie schaffen Sie es, diesen Markt zu entwickeln und in welcher Zeit? Denken Sie auch hier daran, Ihre Aussagen zu belegen.

<sup>3</sup> Dr. Albrecht Deyhle, s. o.

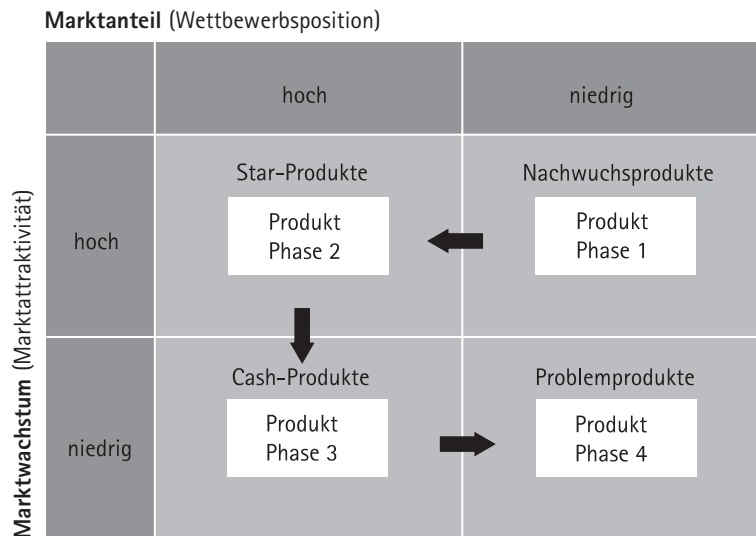


Abb. 3: Portfoliobild für die zeitliche Entwicklung eines Produktes<sup>4</sup>

Eine häufig genutzte Darstellungsform ist das Portfoliobild (vgl. Abb. 3). Dabei wird eine Bewertung der eigenen Produkte und Dienstleistungen in Relation zum Markt vorgenommen und grafisch veranschaulicht. Aus der Bewertung einzelner Produkte oder Dienstleistungen können leicht Strategien für die Zukunft entwickelt werden. Es lässt sich auch schnell ablesen, wo Geld investiert werden muss oder wo Geld verdient wird. Die Positionierung einzelner Produkte oder Dienstleistungen erfolgt nach festgelegten Bewertungskriterien, zu denen beispielsweise auch die in Abb. 2 genannten Faktoren zählen.

## Marketing- und Vertriebsplanung

Die Vermarktung neuer Produkte und Dienstleistungen ist häufig schwieriger als deren Entwicklung. Für die Erreichung des bereits vorher im Business-Plan genannten Marktziels müssen Strategien entwickelt und beschrieben werden. Dabei fließen die Punkte ein, die Sie bereits für die Marktanalyse angeführt haben.

Strategien entwickeln

Ein Marketingkonzept setzt sich aus mehreren Aspekten zusammen. Marktbedingungen und Produkt oder Dienstleistung geben in vielen Fällen die Art des Vertriebs bereits vor. Gerade für Produkte sind aber zwischen den beiden Extremen „Einzelverkauf“ und „Verkauf an Großhändler“ viele verschiedene Verkaufsformen, z. B. Verkauf an Zwischenhändler oder Serviceunternehmen, möglich. Die vorgesehene Strategie sollte daher beschrieben und erläutert werden. Bereits bestehende Geschäftsbeziehungen sind hier von großem Vorteil und sollten ebenfalls aufgeführt werden.

Marketingkonzept: viele verschiedene Aspekte

Die Preise für die Produkte oder Dienstleistungen müssen mindestens kostendeckend sein, sich an den Marktgegebenheiten und an den Preisen der Konkurrenz orientieren. Die aus diesen Gesichtspunkten abgeleitete Preispolitik ist im Business-Plan zu erläutern.

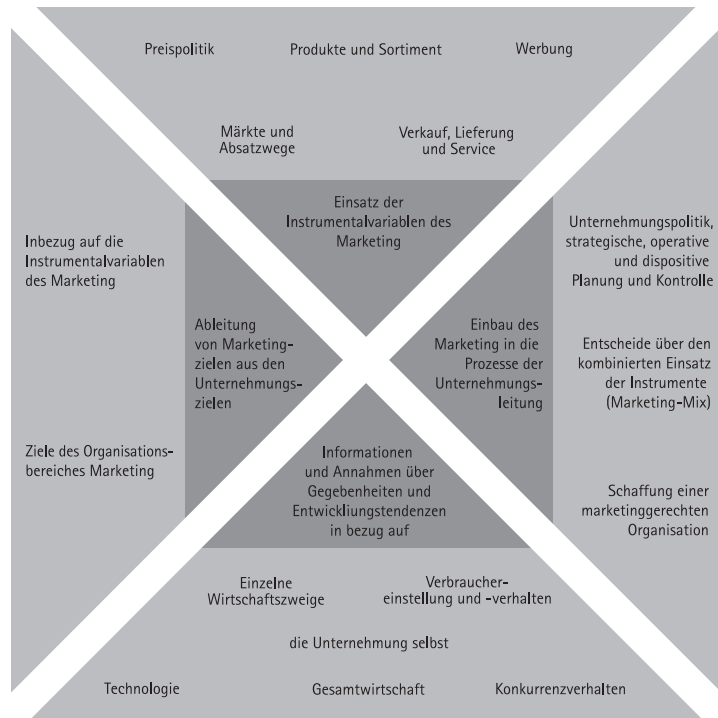
Die sogenannten verkaufsunterstützenden Maßnahmen, also Werbung, sollten ebenfalls aufgenommen werden. Schildern Sie kurz die vorgesehenen Maßnahmen wie Anzeigen, Messeauftritte, Mailing-Aktionen etc. Der Personalaufwand und die weiteren Kosten für Marketing, Vertrieb und Absatz sind in die Finanzplanung mit aufzunehmen.

Gerade bei neuen Produkten und Dienstleistungen ist es wichtig, Schlüssel- oder Referenzkunden zu gewinnen. Diese ermöglichen es, Ihren neuen Markt zu entwickeln und die Nachfrage zu steigern. Schätzen Sie den Zeitbedarf für die Gewinnung dieser wichtigen ersten Kunden nicht zu gering ein.

Erste Hürde: Referenzkunden

Marketing und Vertriebsplanung setzen sich aus vielen Bausteinen zusammen. Einen Überblick liefert die folgende Abbildung.

<sup>4</sup> Dr. Albrecht Deyhle, s. o.

Abb. 4: Marketing als konkrete Aufgabe<sup>5</sup><sup>5</sup> Dr. Albrecht Deyhle, s. o.

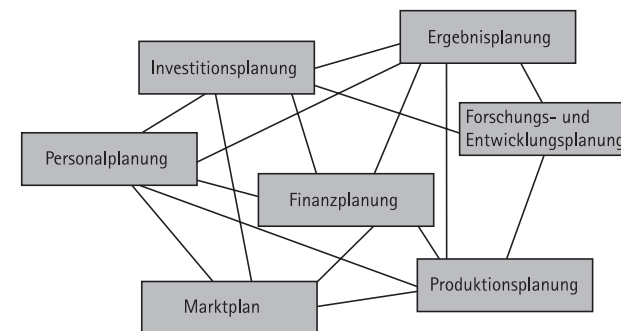
## Finanzplanung

Das Hauptziel der Finanzplanung besteht darin zu zeigen, wie sich die finanzielle Situation Ihres Unternehmens entwickelt, wenn alle Ziele planmäßig erreicht werden. Dies ist nicht nur wichtig für die potenziellen Investoren, sondern auch für Sie selbst ein wichtiges Hilfsmittel bei der Unternehmensführung. Eine Finanzplanung beinhaltet verschiedene Kalkulationen. Der Planungszeitraum beträgt meist 3 Jahre, kann sich aber gerade bei entwicklungsintensiven Gründungen auch deutlich verlängern.

Der Ratgeber: „Herausforderung Selbständigkeit“ der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg erläutert die Planungsrechnungen. Nachfolgend sind nur die wichtigsten Bestandteile der Finanzplanung kurz beschrieben.

Die Voraussetzungen für einen guten Finanzplan haben Sie mit den vorangegangenen Kapiteln geschaffen, wenn Sie alle einzelnen Daten und Aspekte sorgfältig zusammengetragen und berücksichtigt haben.

Nachfolgende Abbildung stellt das vielfältige Beziehungsgeflecht der Teilpläne dar. Aus ihnen ergibt sich bei sorgfältiger Planung eine realistische Finanzplanung für Ihr Unternehmen.

Abb. 5: Geflecht von Teilplänen in der operativen Planung<sup>6</sup><sup>6</sup> Dr. Albrecht Deyhle, s. o.

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

#### Liquiditätsplanung

Liquidität haben  
und erhalten

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

Aus der Liquiditätsplanung lassen sich dann die notwendigen Finanzierungsmaßnahmen ableiten.

#### Investitionsplan

Investieren, mieten  
oder Leasen?

In den Investitionsplan sind zu Beginn Investitionen aufzunehmen, die im Zusammenhang mit der Gründung Ihres Unternehmens stehen. Dies können neben den unmittelbaren Gründungskosten (HR-Eintrag, Notariatsgebühren) beispielsweise Kosten für Räume, Lager, Maschinen, Fahrzeuge, Möbel usw. sein.

Weitere Investitionen werden aus der nachfolgenden Entwicklung und Erweiterung Ihres Unternehmens notwendig. Prüfen Sie genau, zu welchem Zeitpunkt die Investitionen notwendig sind. Je länger Sie Investitionen hinauszögern können, desto später müssen Sie diese auch finanzieren. Das belastet gerade im Anfangsstadium weniger. Prüfen Sie, ob Mieten oder Leasen sinnvolle Alternativen zum Kauf sind.

#### Kostenplan

Er enthält alle fixen Kosten (sind unabhängig davon, ob Sie nun Umsatz machen oder nicht) und die variablen Kosten (stehen in Zusammenhang mit Ihren geschäftlichen Aktivitäten). Wovon lebt der Existenzgründer? Ein angemessenes Gehalt oder entsprechende Entnahmen dürfen im Kostenplan nicht fehlen.

#### Umsatzplan

Aus den bereits oben ermittelten Preisen für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung ergibt sich der Plan Ihrer Umsatzerwartungen über die Zeit. Planen Sie mit Nettobeträgen, denn die Umsatzsteuer wird an das Finanzamt abgeführt.

#### Rentabilitätsplan

Die Gegenüberstellung der von Ihnen kalkulierten Kosten mit dem prognostizierten Umsatz ist der Rentabilitätsplan. Unter dem Strich sollte ein Gewinn herauskommen, andernfalls ist Ihr geplantes Unternehmen nicht rentabel. Gegebenenfalls muss Ihre gesamte Kalkulation überarbeitet werden.

Break-Even-Point

Aus der Finanzplanung heraus lassen sich die Daten auch in Diagrammen darstellen. Diagramme sind grundsätzlich gut geeignet, die Ergebnisse anschaulich und übersichtlich darzustellen. Ein Beispiel liefert folgende Abbildung.

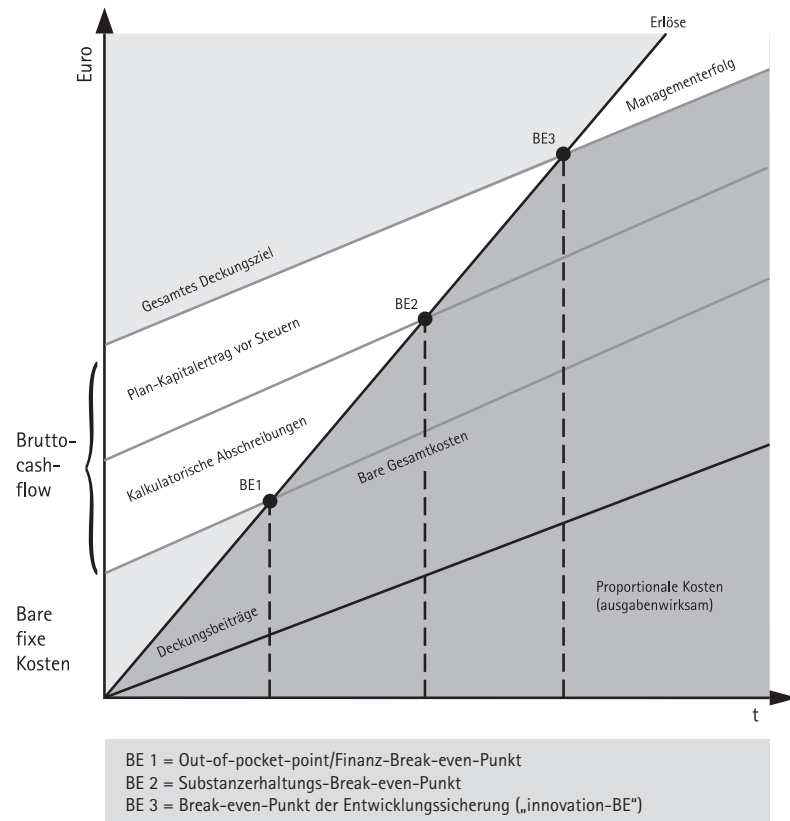


Abb. 6: Break-even-Diagramm mit Zwischenzielen<sup>7</sup>

<sup>7</sup>Dr. Albrecht Deyhle, s. o.

## Finanzierung

Aus der Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung geht der Finanzierungsbedarf für Ihr Unternehmen hervor. Dabei wird einerseits der Kapitalbedarf des Unternehmens und der Zeitpunkt der bereitzustellenden Finanzmittel ermittelt und andererseits die Liquidität des Unternehmens gesichert. Art und Zeitpunkt der Finanzierung müssen aus Ihrem Finanzierungsplan klar hervorgehen. Berücksichtigen Sie auch in der Finanzierungsplanung Planungs- und Vorbereitungszeiten.

Zur Finanzierung von Gründung und Wachstum technologieorientierter Unternehmensgründungen gibt es unterschiedliche Finanzierungsquellen. Diese sind für verschiedene Wachstumsphasen unterschiedlich gut geeignet. Einige der wichtigsten Quellen für Finanzmittel für typische zu finanzierende Aktivitäten finden Sie in Abbildung 7. Zur Deckung des Kapitalbedarfs stehen grundsätzlich noch weitere Finanzierungsinstrumente zur Verfügung, wie z. B. Darlehen befreundeter Unternehmen im Falle von Spin-Offs.

Förderprogramme:  
die IHK hilft

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

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

Wichtig:  
gute Vorbereitung

Beim Abschluss eines Beteiligungsvertrages ist die Unternehmensbewertung das Kniffligste. Eine betriebswirtschaftlich exakte Berechnung ist ja gerade bei Existenzgründungen nicht möglich. Ihr Verhandlungsgeschick entscheidet. Dabei wird die Bewertung Ihres Unternehmens umso höher ausfallen, je besser der Eindruck von den Akteuren im Unternehmen ist. Sorgen Sie für ein professionelles Gründerteam und einen vollständigen Businessplan und gehen Sie gut vorbereitet in Gespräche.

Innovationsphase	typische zu finanzierende Aktivitäten	typische Finanzierungsquelle
Ideenfindung	Marktanalysen	Eigenkapital
Analytisch-Konzeptionelle Vorbereitung	Technologische Gutachten Patentrecherchen	Fördermittel öffentlich geförderte Darlehen (insb. EKH- und ERP-Darlehen, Existenzgründerdarlehen der DtA)
Gründung des technologieorientierten Unternehmens	Erarbeitung der Unternehmenskonzeption Gründungsinvestitionen Beratungs- und Unterstützungsleistungen	
Projektplanung Programmplanung	Erarbeitung von Lasten- und Pflichtenheften Zeit- und Aufwandsplanung Erstellung optimaler FuE-Programme	

Forschung und Entwicklung	Konstruktive und technologische Entwicklung  Anschaffung von Forschungs- und Labortechnik, Bau von Prototypen, Versuchs- und Pilotanlagen  FuE-Kooperationsleistungen/Lizenznahme  Patentanmeldung/ Schutzrechtsarbeit	Fördermittel  Eigenerwirtschaftete Mittel
Produktionseinführung (Fertigungsaufbau)	Aufbau von Fertigungskapazitäten (Produktionsanlagen, Maschinen usw.)  Aufbau eines Umlaufmittelbestandes  Vorfinanzierung von Zulieferungen  Produktionsanlauf	Kapitalbeteiligungen  Öffentlich geförderte Darlehen (insb. TOU-Darlehen, EKH- und ERP-Darlehen, Existenzgründerdarlehen der DtA)
Markteinführung	Kommunikationsmaßnahmen (Werbung, Messebesuche, wissenschaftliche Konferenzen, usw.) Aufbau/Erweiterung des Vertriebssystems	
Marktdurchdringung	Erweiterung der Fertigungskapazität  Ausbau des Vertriebssystems  Produktpflege, Produktverbesserung, Weiterentwicklung	Eigenerwirtschaftete Mittel  Langfristige Bankdarlehen

Abb.7: Aktivitäten und Finanzierungsquellen

**Kapitalgeber**

Die VDI Nachrichten führen regelmäßige Befragungen zu Venture Capital Partnerschaften durch. Einige Ergebnisse daraus sind:

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

*Auswahl*

Als Kapitalgeber kommen Beteiligungsgesellschaften, Venture Capital Gesellschaften, Banken, öffentliche Institutionen, Privatpersonen oder Unternehmen in Frage. Adressen und Ansprechpartner sind im Anhang genannt.

Kriterien für  
Kapitalgeber

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

- Erfolgen Investitionen auch in der Region in der Ihr Unternehmen angesiedelt ist?
- Welche Branchenerfahrung existiert?
- Welche Unternehmensgröße und Wachstumsphasen werden bevorzugt?
- Passt die übliche Beteiligungshöhe des Kapitalgebers zu Ihrem Finanzierungsbedarf?
- Gibt es Managementunterstützung durch den Kapitalgeber für das Unternehmen?
- Stimmen die Konditionen der Beteiligung?
- Stimmt die „Chemie“ zwischen allen Beteiligten?

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

Die Vorbereitung  
ist „fast“ alles

*Kontaktaufnahme und erste Gespräche*

Laut VDI-Nachrichten gehen Gründer schlecht vorbereitet in Gespräche mit den Investoren. Nur etwa 10% der Existenzgründer sind professionell vorbereitet. Dabei gilt auch hier: Der erste Eindruck zählt. Daher sollten Sie nur optimal vorbereitet in eines der wichtigsten Gespräche eines Unternehmers gehen. Und: die Vorbereitung darf auch etwas kosten, für Sie geht es schließlich vielleicht sogar um Investitionen in Millionenhöhe.

## Chancen und Risiken

Abweichungen und  
Maßnahmen

Die gesamte Finanz- und Finanzierungsplanung beruht bei Existenzgründern auf Annahmen, da noch keine Erfahrungswerte vorliegen. Diese können allerdings auch ganz anders eintreten als geplant. Daher ist es wichtig, dass Sie die möglichen Abweichungen benennen und deren Auswirkungen auf die Finanzplanung aufzeigen. Abweichungen können aus unterschiedlichen Gründen auftreten, z. B. weil der neue Vertriebsmitarbeiter doch erst drei Monate später in Ihrem Unternehmen beginnt. Damit verschieben sich die erwarteten Umsätze entsprechend.

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

Sofern Sie Ihre Finanzplanung softwaregestützt durchführen, ist die Ermittlung verschiedener Szenarien einfach zu erstellen. Für den Business-Plan sollten Sie sich auf einige wenige aussagekräftige Szenarien beschränken. Üblicherweise sind dies worst, normal und best case-Szenarien.

## Anhang von Business-Plänen

Auch für den Anhang eines Business-Plans gilt: Fasse dich kurz. Der Umfang ist dem Einzelfall entsprechend anzupassen.

Von vielen Unterlagen, die als Bestandteil des Anhangs in Frage kommen, sind dies die Wichtigsten:

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

## Anhang

### Beratungs- und Serviceangebot der IHK Karlsruhe und der IHK-Unternehmens- und Technologie-Beratung Karlsruhe GmbH

Industrie- und Handelskammer Karlsruhe

Lammstraße 13-17

76133 Karlsruhe

Telefon: (07 21) 1 74-0

Fax: (07 21) 1 74-2 90

email: [info@karlsruhe.ihk.de](mailto:info@karlsruhe.ihk.de)

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

IHK-Unternehmens- und Technologie-Beratung Karlsruhe GmbH

Lammstraße 13-17

76133 Karlsruhe

Telefon: (07 21) 1 74-2 35

Fax: (07 21) 1 74-2 83

email: [info@ihk-utb.de](mailto:info@ihk-utb.de)

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

### Technologieberatung

Die IHK-Unternehmens- und Technologie-Beratung Karlsruhe GmbH (IHK-UTB GmbH) unterstützt Existenzgründer und junge Unternehmen durch eine unentgeltliche Einstiegsberatung zu technologischen Fragestellungen wie:

- Technologietransfer
- Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen
- Innovation
- technische Vorschriften und Normen
- Qualitätsmanagement
- Patente/Schutzrechte
- Brancheninformationen zur IT- und Medienwirtschaft, unternehmensnahe Dienstleister

Beratungsangebot  
der IHK-UTB GmbH

Darüber hinaus bietet die IHK-UTB GmbH technologieorientierten Existenzgründern an, Business-Pläne auf Schwachstellen zu prüfen und ggf. weiteren Vorbereitungsbedarf aufzuzeigen.

*Weitere Informationen erhalten Sie bei der IHK-UTB GmbH bei:*

- Frau Jeromin, Tel.: (07 21) 1 74- 1 73, Fax: (07 21) 1 74-2 83, email: [linda.jeromin@karlsruhe.ihk.de](mailto:linda.jeromin@karlsruhe.ihk.de),
- Dr. Elischewski, Tel.: (07 21) 1 74- 1 64, Fax: (07 21) 1 74-2 83, e-mail: [frank.elischewski@karlsruhe.ihk.de](mailto:frank.elischewski@karlsruhe.ihk.de) und
- Dr. Gluth, Tel.: (07 21) 1 74- 2 65, Fax: (07 21) 1 74-2 83, email: [thorsten.gluth@karlsruhe.ihk.de](mailto:thorsten.gluth@karlsruhe.ihk.de) oder
- im Internet unter [www.ihk-utb.de](http://www.ihk-utb.de) und [www.karlsruhe.ihk.de](http://www.karlsruhe.ihk.de).

### Technologiefabrik

Die Technologiefabrik Karlsruhe ist Sprungbrett für den wirtschaftlichen Erfolg von High-Tech-Gründern. Gerade innovative Unternehmen haben während und nach ihrer Existenzgründung einen großen Betreuungsbedarf, der in der Technologiefabrik befriedigt wird. Die Technologiefabrik vermietet nicht nur einfach Räume, sondern sie

- fördert junge innovative Unternehmen mit einem umfassenden Beratungs- und Seminarangebot,
- begünstigt Synergieeffekte durch Kommunikation zwischen den Unternehmen,
- erleichtert den Technologietransfer zwischen Forschungseinrichtungen und den Existenzgründern,
- unterstützt junge Unternehmen durch die Bereitstellung von Räumen, Technik und Infrastruktur
- und dies mit direktem geldwerten Vorteil durch die Weitergabe von Großkundenrabatten an die Gründer.

Technologiefabrik

*Weitere Informationen erhalten Sie bei der Leitung der Technologiefabrik (IHK-UTB GmbH) bei:*

- Herrn Hoffmann, Tel.: (07 21)1 74-2 50, Fax: (07 21)1 74-2 72, email: info@technologiefabrik-ka.de oder
- im Internet unter www.technologiefabrik-ka.de.

#### **Weitere Beratung**

Die Industrie- und Handelskammer Karlsruhe bietet regelmäßig Existenzgründersprechtag mit grundlegenden Informationen über jeden wichtigen Schritt bei einer Unternehmensgründung an. Für die Klärung spezieller Fragen führen die Existenzgründungsberater des Service-Centers der IHK Einzelberatungen zu verschiedenen kaufmännischen Themen durch. Bei weiteren Problemstellungen, wie z. B. Außenhandel, Wirtschaftsrecht, Berufsbildung, stehen die Fachabteilungen der IHK ebenfalls zur Verfügung.

*Weitere Informationen erhalten Sie im Service-Center der IHK-Karlsruhe bei:*

- Frau Schmitt, Tel.: (07 21)1 74-1 72, Fax: (07 21)1 74-2 40, email: gabriele.schmitt@karlsruhe.ihk.de,
- Frau Sucietto, Tel.: (07 21)1 74-1 72, Fax: (07 21)1 74-2 40, email: christiane.sucietto@karlsruhe.ihk.de oder
- im Internet unter www.karlsruhe.ihk.de.

#### **Publikationen**

Zur Vertiefung einzelner Themen hat die IHK Karlsruhe einige Publikationen für Existenzgründer in Form von Merkblättern herausgegeben.

- Öffentliche Hilfen bei der Finanzierung von Existenzgründungen
- Steuern, Aufzeichnungs- und Buchführungspflichten (Was ein Existenzgründer wissen sollte)
- Soziale und betriebliche Versicherungen für Existenzgründer

*Die Merkblätter und weitere Informationen erhalten Sie im Service-Center der IHK-Karlsruhe bei:*

- Frau Schmitt, Tel.: (07 21)1 74-1 72, Fax: (07 21)1 74-2 40, email: gabriele.schmitt@karlsruhe.ihk.de,
- Frau Sucietto, Tel.: (07 21)1 74-1 72, Fax: (07 21)1 74-2 40, email: christiane.sucietto@karlsruhe.ihk.de oder
- im Internet unter www.karlsruhe.ihk.de.

#### **Börsenservice der IHK**

Zur Vermittlung von Geschäftswünschen bietet die IHK ihren Mitgliedsunternehmen bundesweite Börsenservices zu folgenden Schwerpunkten an:

- Existenzgründungsbörse Change/Chance
- Kooperationsbörse
- Technologiebörse

*Weitere Informationen erhalten Sie im Service-Center der IHK-Karlsruhe bei:*

- Frau Schmitt, Tel.: (07 21)1 74-1 72, Fax: (07 21)1 74-2 40, email: gabriele.schmitt@karlsruhe.ihk.de,
- Frau Sucietto, Tel.: (07 21)1 74-1 72, Fax: (07 21)1 74-2 40, email: christiane.sucietto@karlsruhe.ihk.de oder
- im Internet unter www.karlsruhe.ihk.de.

#### **Rechtsinformationen**

Im Rahmen einer Selbständigkeit stellen sich viele Fragen rechtlicher Art. Aus diesem Grund hat die Rechtsabteilung der IHK eine Vielzahl von praxisorientierten Rechtsinformationen erstellt. Nachfolgend aufgelistet ist nur eine kleine Auswahl der über 100 Ratgeber und Infos.

#### *IHK-Ratgeber Recht*

18. Direktwerbung - Werbung mit teletechnischen Kommunikationsmitteln
23. Ich melde ein Gewerbe an
26. Kooperationsformen
30. Ratgeber zur Gründung einer GmbH und einer GmbH & Co.
36. Patente, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster, Marken, ...

*IHK-Infos Recht*

- 11. Werbeslogans - urheberrechtlich und wettbewerbsrechtlich geschützt
- 16. Rechtsform und Werbung
- 20. Allgemeine Geschäftsbedingungen
- 45. Checkliste für Arbeitgeber bei Einstellung von Personal
- 58. Rechtliche und wirtschaftliche Vorteile der kleinen Aktiengesellschaft

*Die Merkblätter und weitere Informationen erhalten Sie in der Abteilung Recht der IHK-Karlsruhe bei:*

- Frau Schneider, Tel.: (07 21) 1 74 - 1 14, Fax: (07 21) 1 74 - 2 42, email: [ursula.schneider@karlsruhe.ihk.de](mailto:ursula.schneider@karlsruhe.ihk.de) oder
- im Internet unter [www.karlsruhe.ihk.de](http://www.karlsruhe.ihk.de).

**Weiterbildungsangebote der IHK-Bildungszentrum Karlsruhe GmbH**

Die Industrie- und Handelskammer Karlsruhe bietet insbesondere im kaufmännischen Bereich Lehrgänge und Seminare an, die für Existenzgründer interessant sind. Praxisorientiertes Wissen wird in relativ kurzer Zeit vermittelt.

Beispielhafte Themen sind:

- Buchführung
- Personalmanagement
- Marketing
- Organisationswissen

Nach Beendigung erhalten die Teilnehmer ein bundesweit anerkanntes IHK-Zertifikat. IHK-Lehrgänge und Seminare werden in den Bildungszentren Karlsruhe, Bretten, Rastatt und Baden-Baden angeboten.

*Weitere Informationen erhalten Sie im Bildungszentrum bei:*

- Frau Merz, Tel.: (07 21) 1 74 - 2 22, Fax: (07 21) 1 74 - 2 41, email: [schlia@ihk-biz.de](mailto:schlia@ihk-biz.de) oder
- im Internet unter [www.ihk-biz.de](http://www.ihk-biz.de).

**Erste wichtige Anlaufstellen für technologieorientierte Existenzgründer in der TechnologieRegion Karlsruhe:**

- TechnologieRegion Karlsruhe mit Links zu allen Gesellschaftern und deren Wirtschaftsförderungseinrichtungen  
<http://www.trk.de>
- Technologiefabrik Karlsruhe  
<http://www.technologiefabrik-ka.de>
- Existenzgründungsberatung der IHK Karlsruhe  
<http://www.karlsruhe.ihk.de>
- Cyberforum e. V. mit Gründerverbund Campus im Cyberforum e. V.  
<http://www.cyberforum.de>
- KEIM e. V.  
<http://www.keim.de>
- Gründer helfen Gründern e. V.  
<http://www.ghg-online.de>

## Wichtige Adressen, Links und Publikationen

### Weitere Links für technologieorientierte Existenzgründer nach Themen:

Standort

#### Standort, Gewerberäume

- Technologiefabrik Karlsruhe GmbH  
<http://www.technologiefabrik-ka.de>
- Verband der Baden-Württembergischen Technologie- und Gründerzentren  
<http://www.technologiezentren.com>
- ADT Arbeitsgemeinschaft Deutscher Technologie- und Gründerzentren e. V.  
<http://www.adt-online.de>
- Standortinformationssystem der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg  
<http://www.karlsruhe.ihk.de/main.asp?id=1086>

Fördermittel

#### Fördermittel, Finanzierungshilfen

- Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie einschließlich der Programme des Landes Baden-Württemberg  
<http://db.bmwi.de>
- Elektronisches Antragssystem der Auskunftsstelle bmbf-Förderung  
<http://www.kp.dlr.de/profi/easy/>
- Kreditanstalt für Wiederaufbau, Investitionsfinanzierung, Export- und Projektfinanzierung  
<http://www.kfw.de/DE/>
- Deutsche Ausgleichsbank (DtA), Fördermittel  
<http://www.dta.de>
- Landeskreditbank Baden-Württemberg - Förderbank (L-Bank)  
<http://www.l-bank.de>
- Bürgschaftsbank Baden-Württemberg GmbH  
<http://www.buergschaftsbank-baden-wuerttemberg.de>

Kapital

#### Kapitalgeber, Beteiligungsgesellschaften

- Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg GmbH  
<http://www.mbg.de>

- Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) e. V.  
<http://www.bvk-ev.de>
- Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft (tbG) der Deutschen Ausgleichsbank  
<http://www.tbgbonn.de>
- Business Angels Netzwerk Deutschland  
<http://www.business-angels.de>
- Deutsches Eigenkapitalforum  
[http://www.exchange.de/ekforum/index\\_d.html](http://www.exchange.de/ekforum/index_d.html)

#### Markt und Wirtschaft

- Marktuntersuchungen, Suchmaschinen nach Wirtschaftsbranchen  
<http://www.branchendino.de>  
<http://www.branchenbuch.de>  
<http://www.gelbe-seiten.de>
- Datenbanken für Firmen und Produkte  
<http://www.wlwoonline.de>  
<http://www.genios.de>  
<http://www.hoppenstedt.de>

Markt und

Wirtschaft

#### Fachinformationen, Technologietransfer

- Biotechnologie-Agentur Baden-Württemberg  
<http://www.biotechnologieagentur.de>
- Bundesforschungsanstalt für Ernährung  
<http://www.dainet.de/bfe>
- Fachinformationszentrum Karlsruhe (FIZ)  
<http://www.fiz-karlsruhe.de>
- FZI Forschungszentrum Informatik  
<http://www.fzi.de>
- Forschungszentrum Karlsruhe  
<http://www.fzk.de>

Technologietransfer

## Wichtige Adressen, Links und Publikationen

- Fraunhofer-Institut für Chemische Technologie (ICT)  
<http://www.ict.fhg.de>
- Fraunhofer-Institut für Informations- und Datenverarbeitung (IITB)  
<http://www.iitb.fhg.de>
- Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI)  
<http://www.isi.fhg.de>
- Fachhochschule Karlsruhe, Institut für Innovation und Transfer (IIT)  
<http://www.fh-karlsruhe.de>
- Universität Karlsruhe (TH), Forschungsförderung und Technologietransfer  
<http://www.uni-karlsruhe.de>
- Karlsruher Informatik Kooperation (KIK)  
<http://www.kik-karlsruhe.de>

Ämter und  
Behörden

### Ämter und Behörden

- Bundesämter, Bundesanstalten und Bundesländer  
<http://www.grass-gis.de/bibliotheken/bundesaemter.html>
- Landesregierung mit Links zu den Ministerien  
<http://www.baden-wuerttemberg.de>
- Datenbank mit Behördenadressen, Städteregister  
<http://www.email.badenwuerttemberg.de>
- alle Bundesbehörden mit Anschrift, Telefon, Internet- und email-Adresse  
<http://www.staat-modern.de/infos/adressv/index2.htm>
- Gewerbeaufsicht Baden-Württemberg  
<http://www.gewerbeaufsicht.baden-wuerttemberg.de>

Messen

### Messen/Veranstaltungen

- Veranstaltungskalender für Messen im In- und Ausland  
<http://www.auma.de>

Verbände und  
Netzwerke

### Berufs- und Fachverbände, Vereine, Initiativen und Netzwerke

- Deutsches Verbände Forum  
<http://www.verbaendeforum.de>
- Verband deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V.  
<http://www.vdma.de>

- Verein Deutscher Ingenieure e. V.  
<http://www.vdi.de>
- Wirtschaftsunioren Deutschland  
<http://www.wjd.de>
- Senior Experten Service (SES)  
<http://www.ses.de>
- Bundesverband junger Unternehmer  
<http://www.bju.de>
- Deutscher Franchise Verband e. V.  
<http://www.dfv-franchise.de>
- Business Angels Network Deutschland (BAND)  
<http://www.business-angels.de>
- Nachfolgebörse der IHKs und der DtA  
<http://www.change-online.de>
- Kompetenzzentrum Elektronischer Geschäftsverkehr Elco Suedwest  
<http://www.elco-suedwest.de>
- Gründerland Baden-Württemberg  
<http://www.gruenderland.net>

### Vergabe von Aufträgen

- offizielles Fachorgan für Ausschreibungen, Link zu regionalen Ausschreibungsblättern  
<http://www.bundesausschreibungsblatt.de>
- Amtsblatt der europäischen Gemeinschaften  
<http://europa.eu.int/eur-lex/de/oj/index.html>

Aufträge

### gewerbliche Schutzrechte

- Deutsches Patent- und Markenamt  
<http://www.dpma.de>
- Landesgewerbeamt Baden-Württemberg, Informationszentrum Patente  
<http://www.lgabw.de>
- Patent-Anwälte  
<http://www.patentanwalt.de>

Schutzrecht

## Wichtige Adressen, Links und Publikationen

- Technologie-Lizenz-Büro (TLB) der Baden-Württembergischen Hochschulen GmbH  
<http://www.tlb.de>

### Statistik

#### **Statistik**

- Statistisches Bundesamt, links zu statistischen Ämtern weltweit  
<http://www.statistik-bund.de>

### Recht

#### **Recht**

- Bundesgesetzblatt, Grundgesetz, Hintergrundinformationen, kostenloser Zugriff auf Gesamtarchiv  
<http://www.bgbl.de>
- Gesetz- und Entscheidungssammlung zum Online-Recht  
<http://www.netlaw.de/urteile>
- Aktuelles, Gesetze, Urteile, Fachzeitschriften  
<http://www.recht.de>

### Für Frauen

#### **Specials für Frauen**

- KEIM-Projekt für Frauen  
<http://www.gruenderinnen.de>
- Verband Deutscher Unternehmerinnen  
<http://www.vdu.de>
- Kontaktstelle Frau und Beruf im IHK-Bildungszentrum Karlsruhe GmbH  
<http://www.ihk-biz.de>
- Deutsches Gründerinnen Forum e. V.  
<http://www.zfw.de/dgf>
- Bundesverband der Frau im freien Beruf und Management e.V.  
<http://www.bfbm.de>