



UNIVERSITÄT  
LEIPZIG

Idee -> Gründung

# Vom Geschäftsmodell zum Businessplan – Fokus Finanzplan

Leipzig, 11.06.2025

Dr. Gunnar Kaßberg



# BUSINESSPLAN

Gumpert, D. E. in "The Portable MBA in Entrepreneurship":

- “A good definition: A business plan is a document that convincingly demonstrates the ability of your business to sell enough of its product or service to make a satisfactory profit and be attractive to potential backers.”
- “A better definition: A business plan is a selling document that conveys the excitement and promise of your business to any potential backers or stakeholders.”

# BUSINESSPLAN

Merkmal	Geschäftsmodell	Businessplan
Fokus	Strategische: Wie wird Wert geschaffen?	Operativ: Wie wird Geschäftsmodell praktisch umgesetzt?
Detailgrad	Abstrakt und kompakt, Fokus: Kunden, Angebote und Einnahmen.	Sehr detailliert: Marktanalysen, Finanzplanung, Marketing & Umsetzung.
Zielgruppe	Intern: Gründer, Team, evtl. frühe Stakeholder.	Extern: Investoren, Banken, Fördermittelgeber.
Inhalt	Wertversprechen, Zielgruppen, Einnahmequellen, Schlüsselressourcen.	Markt- & Wettbewerbsanalyse, Finanzplan, Marketingstrategien, Risiken & Meilensteine.
Nutzung	Entwicklung von Geschäftsideen und Modellen, Planung auf strategischer Ebene.	Umsetzung des Geschäftsmodells, Sicherung von Finanzierung, langfristige Planung.
Zeitaufwand	Relativ gering, da kompakt und oft visuell	Hoch, da detaillierte Recherchen und Analysen erforderlich sind.

# BUSINESSPLAN

- **Das Geschäftsmodell ist das *Was*:** Es beschreibt die Struktur und die Idee, wie ein Unternehmen Geld verdienen wird.
- **Der Businessplan ist das *Wie*:** Es legt die Strategie, Umsetzung und finanzielle Details fest, um das Geschäftsmodell zum Leben zu bringen.

# BUSINESSPLAN – BAUSTEINE



Zusammenfassung



Business System



Produkt/Dienstleistung



Unternehmensleitung



Markt- und Wettbewerbsanalyse



**Finanzplanung**



Marketing/Vertrieb



## BAUSTEIN 7

### Finanzplanung



*Prognosen sind schwierig,  
besonders wenn sie die Zukunft betreffen.*

*vermutl. Robert Storm Petersen (1882-1949)*



# WARUM ÜBERHAUPT FINANZEN PROGNOSTIZIEREN?

- Das **Eigeninteresse der Gründer** steht bei der Erstellung der Business- und Finanzpläne an aller erster Stelle
- Ziel der Planungen ist, die Rahmenbedingungen für ein **wirtschaftlich erfolgreiches Geschäftsmodell** beschreiben und damit die Investitionsentscheidung abzusichern
- **Hintergrund:**  
Rund 15% aller Existenzgründungen sind spätestens nach einem Jahr und über **30%** nach dem dritten Jahr ungewollt nicht mehr im Markt aktiv  
Quelle: Gründermonitor der KfW

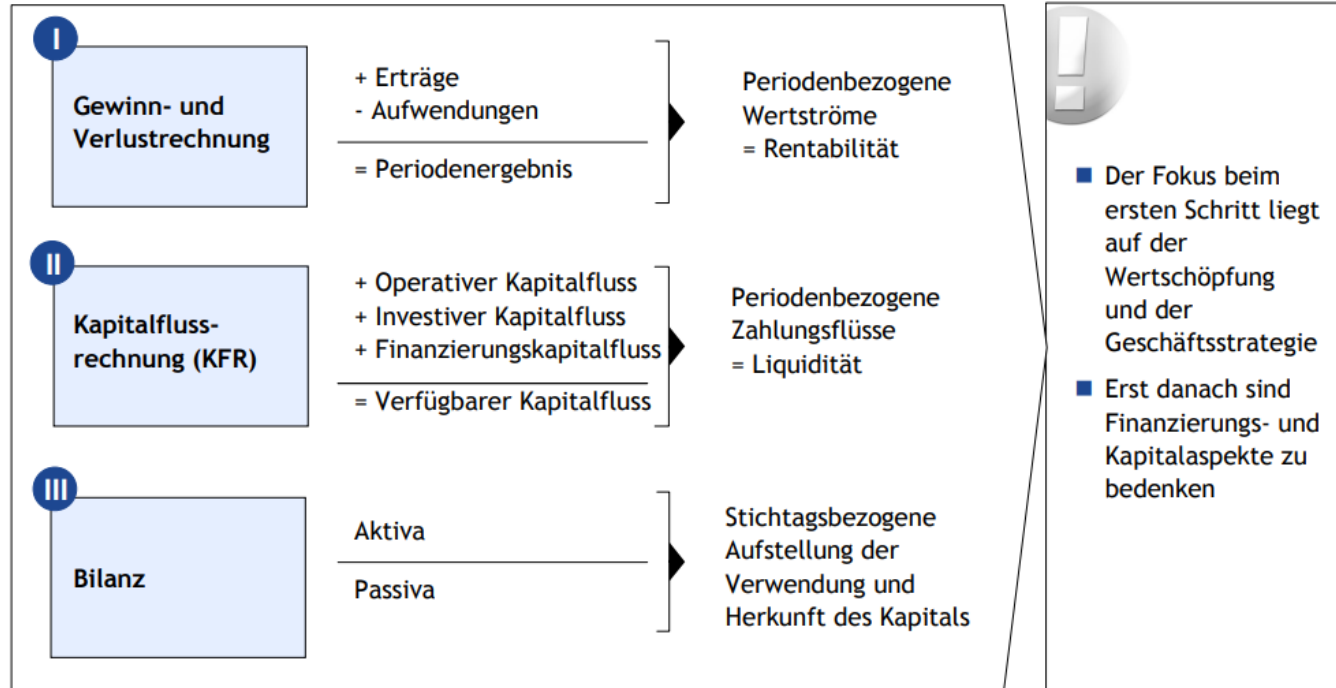
# WARUM ÜBERHAUPT FINANZEN PROGNOTIZIEREN?

- Grundlegende Beurteilung der **Rentabilität** ermöglichen
- Grundlegende Beurteilung der **Zahlungsfähigkeit** ermöglichen
- Informationsinstrument bzw. –system
- Kontrollinstrument zur Unternehmensführung
- Kommunikationsinstrument
- Ein Finanzplan ist nie fertig und gehört nicht in die Schublade
- Er ist fortzuschreiben als SOLL-IST-Vergleich
- Dient Evaluierung von Unternehmensaktivitäten und ist Grundlage für wichtige Entscheidungen
- Geldgeber frühzeitig ins Boot holen
  - Fördermittel (egal ob als Zuschuss oder als Darlehen) gehen nicht an „Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten“!
  - Analoge Regelungen für Darlehen von Kreditinstituten (Stichwort Basel)

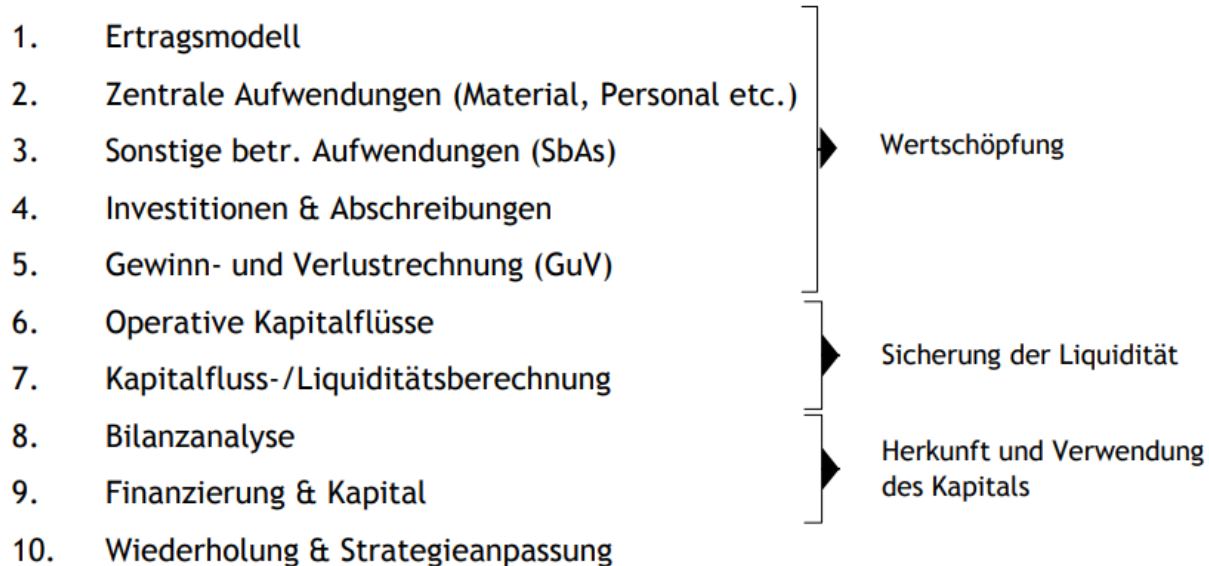
Finanzplan = Businessplan in Zahlen



# WIE ZAHLEN DES (PLAN-)UNTERNEHMENS STRUKTURIEREN



## TYPISCHE REIHENFOLGE DER PLANUNG



# EIN PLAN AUS VERSCHIEDENEN PLÄNEN

Umsatzplan	Umsätze und Einnahmen
Kostenplan	Fixe und variable Kosten, Gründungskosten (RA, Notar, Handelsregistereintrag, etc.)
=> Liquiditätsplan	Umsatz und Kosten für jeden Monat, Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben
=> Finanzierungsplan	Zeigt, wie der im Liquiditätsplan ermittelte Kapitalbedarf gedeckt werden soll (EK, FK)
Investitionsplan	Investitionen für Anlagen, Maschinen, Fuhrpark, Betriebs- Geschäftsausstattung, AfA
Rentabilitätsplan	Gegenüberstellung Umsätze zu Kosten, Kennziffer ROI

Planungszeitraum  
3 – 5 Jahre

# UMSATZPLANUNG

Wesentliche Aspekte der Umsatzplanung:

- Bestimmung der Umsatzziele zur Unterstützung der Unternehmensstrategie.
- Liefert Entscheidungsgrundlagen für Investitionen, Marketing und Personalplanung.
- Risikomanagement: Identifiziert mögliche Abweichungen (z. B. durch Marktveränderungen) und hilft, frühzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Achtung:

- Leistungserbringung > Kapazität / überschätzte Umsatzspitzen
- unterschätzte Ferienzeit, Einarbeitung, geringere Performance als erwartet, Kündigung
- brutto/netto-Missachtung
  - Nettobeträge für Umsatzprognosen
  - Umsatz- / Vorsteuer bei Liquiditätsplanung beachten

# UMSATZPLANUNG

## Herangehensweise

Führt eine einfache(!) Umsatzplanung für das erste Geschäftsjahr durch.

1. Absatzplan: welche Stückzahlen / Gebinde sollen veräußert werden?
2. Umsatzplanung: welche Umsätze ergeben sich aus der Absatzplanung?

# KOSTEN- UND INVESTITIONSPLANUNG

- Das vergleichsweise „einfachste“ Finanzplanungsinstrument
- Grundlegende Unterscheidung:
  - „einmalige“ **Investitionen**
  - laufende Kosten
    - Fixkosten
    - Variable Stückkosten -> **Materialkosten**
    - **Personalkosten**

# INVESTITIONSPLANUNG

- Kaufen? Mieten? ...?
- Einmalzahlung oder Raten?
- Abschreibungen für Investitionen beachten
- Ersatzinvestitionen bedenken
- Kapazitäten beachten! Wie: Flächenbedarf, Personalbedarf, ...
- Teilweise Koppelung Personal- und Investitionsplanung (Spinde, Arbeitsplätze, ...)

# KOSTENPLANUNG

- Fixkosten vs. variable Kosten (Verbindung zu Umsatzplanung)
- Fixkosten – aber auch sprungfixe Kosten
- Variable Kosten: Bestellmengenoptimierung
- Darlehen:
  - Zinsen mindern den Betriebsgewinn!
  - Tilgungen nicht!
  - ➔ Trennung Zins und Tilgung von Anfang an
- Nicht unmittelbar zuordenbare Kosten:
  - Verwaltung
  - Marketing
  - Weiterbildung
  - ...



# PERSONALPLANUNG

- **Personalplanung (personenbezogene Planung)**
  - Eigenpersonal vs. Honorarauftrag (o.ä.)
  - Fachkräfteverfügbarkeit, Kündigungsfristen, Infrastrukturbedarf
  - Leiharbeiter zur kurzfristigen Kapazitätserweiterung
- **Personalplanung im monetären Sinne**
  - Bruttogehälter
  - Arbeitgeberanteile SV
  - Beiträge Berufsgenossenschaft
  - Kosten des Arbeitsplatzes (z.B. monatliche Softwarelizenzen)
  - Freiwillige Leistungen (z.B. Betriebsweihnachtsfeier)
  - Lohnfortzahlung im Urlaubs- und /oder Krankenfall

# MARKETINGPLANUNG

- Timing (Berücksichtigung von Buchungsfristen oder anderer Vorlauftermine!)
- Laufende Kosten
  - Achtung: Oftmals Kosten vor Beginn der Kampagne fällig!
  - Monitoring (Personal, Budget)
  - Bei Online-Geschäftsmodellen können Kommunikationsmaßnahmen die eigentlichen „Produktions“kosten bei weitem übersteigen!

# KOSTEN- UND INVESTITIONSPLANUNG

## Herangehensweise

Führt eine Kosten- und Investitionsplanung für das erste Geschäftsjahr durch.

1. Materialkosten: Was muss wann eingekauft werden?
2. Personalplanung: Wie bezahlt ihr euch? Wen braucht Ihr noch?
3. Investitionsgüter: Büromaterial, Maschinen...

Liquiditätsplan	EXIST-Jahr	2026	2027	2028
<b>Einnahmen Operatives Geschäft</b>				
Einnahmen	- €	66.000,00 €	300.000,00 €	500.000,00 €
<b>Einnahmen Förderungen/Investoren</b>				
EXIST - Existenzgründungen aus der Wissenschaft	125.000,00 €	- €	- €	- €
Investorenkapital	- €	300.000,00 €	- €	- €
Summe Förderung/Investoren	125.000,00 €	300.000,00 €	- €	- €
Summe Einnahmen Operatives Geschäft	- €	66.000,00 €	300.000,00 €	500.000,00 €
<b>Summe Einnahmen</b>	<b>125.000,00 €</b>	<b>366.000,00 €</b>	<b>300.000,00 €</b>	<b>500.000,00 €</b>
<b>Ausgaben</b>				
Personalaufwand	90.000,00 €	140.000,00 €	200.000,00 €	360.000,00 €
Vertriebskosten	- €	29.100,00 €	41.000,00 €	60.000,00 €
Materialkosten	- €	2.900,00 €	3.600,00 €	5.800,00 €
Investitionen in technische Ausrüstung	- €	130.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Sammelposten Sachausgaben	30.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Sammelposten Coachingausgaben	5.000,00 €	5.000,00 €	2.500,00 €	2.000,00 €
Rechtsberatung und Versicherungen		30.000,00 €	2.400,00 €	1.600,00 €
Sonstiges (Büromiete, Büroausstattung)	- €	12.200,00 €	16.700,00 €	24.100,00 €
Sonstiges	- €	- €	- €	- €
<b>Summe Ausgaben</b>	<b>125.000,00 €</b>	<b>351.200,00 €</b>	<b>278.200,00 €</b>	<b>465.500,00 €</b>
Einnahmen	125.000,00 €	366.000,00 €	300.000,00 €	500.000,00 €
Ausgaben	125.000,00 €	351.200,00 €	278.200,00 €	465.500,00 €
<b>Differenz</b>	<b>- €</b>	<b>14.800,00 €</b>	<b>21.800,00 €</b>	<b>34.500,00 €</b>



UNIVERSITÄT  
LEIPZIG

**Dr. Gunnar Kaßberg**

Geschäftsführer

SEPT Kompetenzzentrum

Universität Leipzig

Ritterstr. 9 – 13, 04109 Leipzig

T +49 341 97-39762

[gunnar.kassberg@uni-leipzig.de](mailto:gunnar.kassberg@uni-leipzig.de)

[www.sept.uni-leipzig.de](http://www.sept.uni-leipzig.de)

**VIELEN DANK!**